

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

System odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
The Remuneration and Motivation System of Employees in Chosen Company

Student:

Tereza Hronková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student:

Tereza Hronková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
The Remuneration and Motivation System of Employees in Chosen
Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska odměňování a motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Analýza systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
 5. Vyhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 196 s. ISBN 978-80-7478-000-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



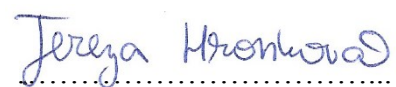
27

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 5. 5. 2017



Tereza Hronková

Poděkování

Ráda bych vyjádřila poděkování paní Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D., vedoucí mé bakalářské práce, za cenné informace a rady, které mi při zpracování bakalářské práce pomohly.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska odměňování a motivace zaměstnanců	7
2.1	Motivace	7
2.1.1	Teorie motivace.....	8
2.1.2	Motivační typy lidí.....	10
2.1.3	Motivace a stimulace v pracovním prostředí	12
2.2	Odměňování.....	15
2.2.1	Celková odměna.....	15
2.2.2	Mzdové formy	17
2.2.3	Zaměstnanecké výhody	18
2.3	Call centrum	20
2.3.1	Organizační struktura call center	21
2.3.2	Tým a pracovní skupina	23
2.4	Metody využité pro zpracování bakalářské práce	24
3	Charakteristika vybraného podniku	26
3.1	Vznik společnosti	26
3.2	innogy v České republice	27
3.2.1	innogy Zákaznické služby, s.r.o.....	27
3.3	Úsek kontaktního centra	28
3.4	Současný způsob odměňování	32
3.4.1	Zaměstnanecké benefity.....	35
4	Analýza systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku ...	36
4.1	Dotazníkové šetření	36
4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	37
5	Vyhodnocení a doporučení	56

6	Závěr	68
	Seznam použité literatury	69
	Seznam zkratek	71
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Člověk je již od útlého dětství učen, že za každou odvedenou práci bude nějakým způsobem odměněn. Ve škole to jsou známky, které děti motivují k lepším výsledkům. V dospělém životě jsou to odměny za vykonanou práci.

Potenciální zaměstnanci podniků většinou, díky jednoduchému dohledávání informací, vědí již před prvním kolem výběrového řízení, jaké benefity daná společnost nabízí. Z toho vnitřně usuzují míru zájmu společnosti o spokojenost svých zaměstnanců a mohou dojít k závěru, že se výběrového řízení u daného zaměstnavatele ani nezúčastní. Tato transparentnost a dohledatelnost dat může být tedy pro podniky velkou nevýhodou, pokud je jejich odměňovací systém postaven špatně, zastaralé a není schopen konkurovat podobným zaměstnavatelům v dané oblasti. Pokud však specialisté oddělení lidských zdrojů zjišťují, jaké jsou trendy v odměňování, dělají si průzkumy spokojenosti s odměnami, které nabízí, mohou tato zjištěná data použít jako určité zbraně v konkurenčním „boji“ o zaměstnance. Práce v call centrech bývá často označována za poslední volbu možného povolání. Pozice operátorů call center je však nutné obsazovat, a je tedy o to více důležité volit kvalitní motivační nástroje pro přilákání, a také udržení si spokojených a loajálních zaměstnanců.

Tématem této bakalářské práce je Systém odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Tímto podnikem je společnost innogy Česká republika, konkrétně její odnož innogy Zákaznické služby, s.r.o. Jak název této části společnosti napovídá, zabývá se kontaktem se zákazníky. Zahrnuje úsek zákaznických center, oddělení, jako je reklamační oddělení, oddělení kampaní, oddělení vymáhání pohledávek, a také úsek kontaktního centra, který je předmětem této práce.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy současného stavu odměňování a motivace zaměstnanců pracujících v úseku kontaktního centra společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. Práce na základě výzkumných metod posoudí, zda jsou zaměstnanci se současným systémem odměňování a motivace spokojeni či vnímají určité nedostatky. Cílem práce je tyto nedostatky odhalit a navrhnout vhodná opatření, která by je mohla odstranit za účelem uspokojení stávajících zaměstnanců call centra a účelem dlouhodobého udržení si loajality stávajících i budoucích zaměstnanců.

Práce je rozdělena do tří primárních částí. První část popisuje teoretická východiska pro vstup do problematiky. Tato část je zaměřena na vysvětlení pojmů motivace, stimulace a odměňování zaměstnanců. Mimo tyto pojmy je zaměřena na popis problematiky call center –

jejich účel a organizační strukturu. Poslední téma teoretické části je věnováno metodám, které byly použity pro zpracování dalších částí této bakalářské práce.

Druhá část se zabývá popisem charakteristiky společnosti innogy SE, její odnoží v České republice a detailní charakteristikou konkrétního úseku call centra. Jeho organizační strukturou, náplní práce operátorů a jeho celkovým systémem odměňování, včetně benefitů.

Třetí část je aplikační. Jsou zde popsány výsledky, které byly získány v průběhu výzkumného šetření, a to metodou pozorování a metodou dotazníkového šetření. Na konci této části jsou shrnuty zjištěné nedostatky a jsou navržena řešení, jak tyto nedostatky odstranit.

2 Teoreticko-metodologická východiska odměňování a motivace zaměstnanců

Následující kapitola se zabývá vysvětlením pojmů souvisejících s problematikou odměňování a motivace zaměstnanců v podniku. Kapitola je rozdělena na podkapitoly zabývající se motivací, odměňováním a zaměstnaneckými výhodami a problematikou call center. Poslední podkapitola popisuje metody, které byly využity pro zpracování této práce.

2.1 Motivace

Motivace je faktor, bez kterého bychom nebyli schopni konat jednotlivé každodenní činy. Nebyli bychom schopni vstát z postele, najíst se, vzdělávat se či pracovat. Je to důvod, proč něco děláme a síla, která nás přiměje to *něco* udělat (Kolman, 2012).

Jedná se o faktor vycházející zevnitř každého člověka, který na něj působí jako určitá hnací síla. Motivaci lze vyjádřit jako vnitřní psychickou sílu, která nutí člověka vykonat určité činy. Ač se jedná o motiv vycházející zevnitř člověka, tento motiv není izolovaný od vnějšího okolí. To znamená, že i na tyto jednotlivé vnitřní motivy působí síla zvenčí, která je ovlivňuje. Tato vnější síla přichází v podobě stimulů (Horváthová, 2013) (Plamínek, 2015).

- **Motiv** = vnitřní psychická síla
- **Stimul** = vnější psychická síla

V dokonalém světě by motivace a stimulace byly jedinými hnacími silami, využívanými pro zvýšení výkonu, ať už v osobním či pracovním prostředí. Plamínek (2015) však uvádí, že motivace je cesta, jak lidi *ovlivnit*. S pojmy motivace a stimulace tedy souvisí i negativní formy ovlivňování lidí, které mohou z těchto procesů vyústit. V některých případech se může jednat až o manipulaci, vynucování či klamání.

Aby bylo možné zaměstnance motivovat, potřebujeme znát zdroje, které to dokážou. Každého člověka motivuje něco jiného, obecně se však dá vyjádřit pět zdrojových skupin, které jsou pro většinu lidí stejné. Jedná se o potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Horváthová, 2013).

Řada autorů se zabývala motivačními teoriemi, které měly za úkol vysvětlit působení motivace na jedince. Některé vyjadřují téměř stejný postoj, pouze za použití jiných pojmů. Jiné se liší již v úplném jádru myšlenky. Ke každé teorii se hlásí zástup příznivců, a naopak odpůrců či spekulantů. Obecně lze říci, že různé teorie se hodí pro různé příležitosti či pracovní pozice.

2.1.1 Teorie motivace

Armstrong a Taylor (2015) dělí teorie motivace do tří základních skupin, a to na

1. teorie instrumentality,
2. teorie zaměřené na obsah,
3. teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality

Tato kategorie je již samotnou teorií. Vychází z principu tzv. cukru a biče, tedy jediných dvou nástrojů (instrumentů), které mohou zaměstnance motivovat k vyšším výkonům. Předpokladem této teorie je, že pouze odměny a tresty vázané přímo na výkon, jsou pro zaměstnance jediným možným motivátorem. Tato teorie tedy opomíjí možnost vnitřních motivů a zaměřuje se pouze na vnější stimuly (Armstrong, Taylor, 2015).

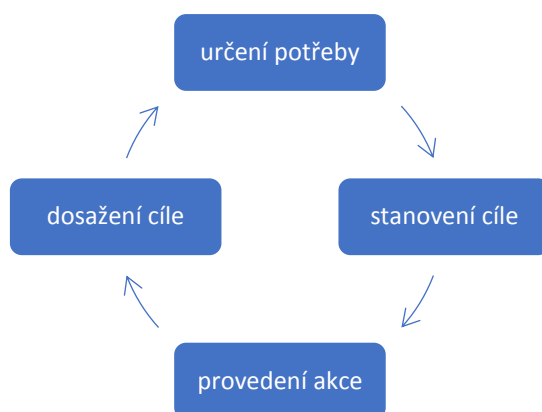
Výhoda stimulace je v její jednoduchosti. Zaměstnanec pracuje po dobu, kdy je odměňován. Pokud by však měla být stimulace jediným faktorem pohánějícím zaměstnance k vyšším výkonům, práce by jej brzy omrzela a vyžadoval by neustále vyšší příjem odměn. Za předpokladu této teorie může aktivita zaměstnance probíhat pouze po dobu, kdy na něj působí stimuly (Plamínek, 2015).

Teorie zaměřené na obsah

Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015), cílem teorií zaměřených na obsah je identifikovat faktory, které s motivací souvisejí. Autoři těchto teorií, jako Maslow či Alderfer, pracují s myšlenkou, že těmito faktory jsou potřeby. Jedná se tedy o teorie potřeb.

Princip těchto teorií spočívá v myšlence, že neuspokojená potřeba vyvolává napětí, a tím nerovnováhu. Aby mohla být tato nerovnováha opět obnovena, je nutné jasně stanovit cíle, které danou potřebu uspokojí. Jakmile jsou tyto cíle stanoveny, je potřeba zvolit chování, které k dosažení požadovaného cíle povede, a tím potřebu uspokojí. Tento proces je vyjádřen na obrázku níže (obr. 2.1).

Obr. 2.1 Proces motivace vycházející z teorií potřeb



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, s. 220)

Maslowova teorie potřeb je založena na rozdělení potřeb do 5 různých kategorií. Od potřeb základních a fyziologických, přes potřeby bezpečí a lásky, uznání až po potřebu seberealizace. Běžně jsou v tomto pořadí vyobrazovány hierarchicky seřazené ve tvaru pyramidy. Maslow říká, že je nutné uspokojovat potřeby postupně. Od těch nejnižší postavených až po tu, která je postavena nejvýše, potřebu seberealizace. Dodává také, že tato potřeba nemůže být uspokojena nikdy, jelikož pouze neuspokojená potřeba může motivovat.

Tato teorie bývá často napadána pro svou standardizaci. Tedy pro předpoklad, že všichni lidé mají stejné potřeby a dokonce, že uspořádání žebříčku těchto hodnot má každý člověk stejný. Jednodušší a flexibilnější teorií je pro příklad **Alderferova teorie ERG**, která je založena na 3 primárních kategoriích potřeb, a to existenci, sounáležitosti a růstu. Do existenční kategorie spadají například hlad, žízeň, pracovní podmínky nebo potřeba mzdy. Sounáležitost je možné si představit jako pochopení nebo přijetí do kolektivu. Třetí kategorie rozvíjí Maslowovu myšlenku v nekonečné potřebě člověka seberealizovat se. Protože pokud je potřebou člověka neustále růst, neexistuje strop, který by tuto potřebu zastavil (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie zaměřené na proces

Poslední kategorií jsou teorie zaměřené na proces nebo také kognitivní (poznávací) teorie. Tyto teorie kladou důraz jak na základní potřeby, tak na psychické síly, které motivaci ovlivňují. *Poznávací* se jim říká proto, protože se zabývají tím, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a jak jej chápou.

Nejstarší teorií, která je na proces zaměřena je **Teorie posilování**. Tato teorie se řídí takzvaným „zákonem efektu“. Vychází z předpokladu, že si člověk pamatuje, a v průběhu času

uvědomuje, vztah mezi svými činy a jejich důsledky, a to ovlivňuje jeho budoucí chování. Tato teorie bývá kritizována pro svůj mechanický pohled na chování člověka. V přeneseném slova smyslu tato teorie spoléhá na to, že můžeme lidi motivovat stejně jednoduše, jako ovládat stroje.

Druhým příkladem teorie zaměřené na proces je **Teorie cíle**. Tato teorie předpokládá, že motivace, a tím i výkon, budou větší, pokud budou cíle nastaveny jasně, srozumitelně a pokud bude jejich dosažení reálné. Pro tuto teorii je důležitá spolupráce jednotlivců na stanovování cílů, jelikož toto umožní dohodnout cíle přiměřeně náročné. Teorie počítá také s tím, že motivaci zvyšuje poskytování zpětné vazby zaměstnancům (Armstrong, Taylor, 2015).

2.1.2 Motivační typy lidí

Plamínek (2015) rozděluje lidi do čtyř základních skupin podle toho, jaký vztah mají k určitým podnětům. Teorii, ve které tuto problematiku popisuje, pojmenoval **Teorii vitality**. Základním pilířem této teorie je **pyramida vitality**, která, jak říká Plamínek (2015, s. 42), vysvětluje, že: „*Strategickým zájmem společností je budovat svou vitalitu v posloupnosti od užitečnosti (co budeme dělat, pro koho a proč) přes efektivitu (jak to budeme dělat) a stabilitu (jak budeme reagovat na změny podmínek) k dynamice (jak budeme změny sami vyvolávat a řídit).*“ (obr. 2.2)

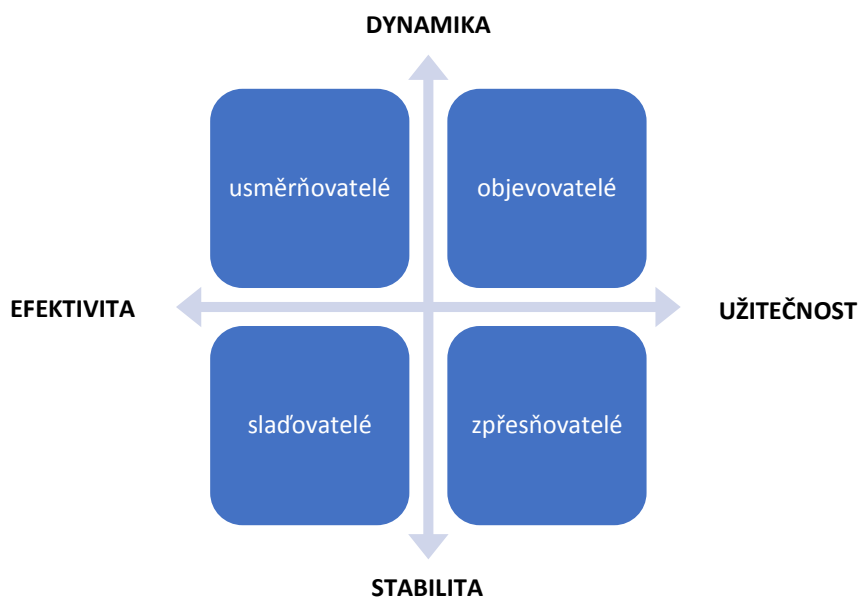
Obr. 2.2 Pyramida vitality



Zdroj: Plamínek (2015, s. 43)

Jednotlivé stupně hierarchie, zobrazené na obrázku pyramidy, jsou **znaky vitality**. Na základě této teorie lze lidi rozlišit do skupin podle čtyř vyhraněných osobnostních typů v závislosti na jejich vztahu právě k těmto znakům. Tento vztah je zobrazen na obrázku níže (obr. 2.3).

Obr. 2.3 Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek (2015, s. 45)

Znaky vitality vytváří pomyslný kříž, který tvoří dvě, na sebe kolmé, škály. První škála vyjadřuje vztah mezi efektivitou a užitečností. Druhá vyjadřuje vztah mezi stabilitou a dynamikou. Kříž tvořený z obou škál rozděluje obrazec na čtyři kvadranty. Každý z kvadrantů představuje typ osobnosti s určitými osobnostními znaky. V reálném světě lidé nejsou takto jednoznačně vyhranění. Mohou pro ně být typické některé vlastnosti z různých dvou kvadrantů nebo se mohou například chovat v každé situaci podle jiného osobnostního typu. Uprostřed kříže by se nacházela naprosto univerzální osoba, která je zcela nepředvídatelná a v každé situaci se chová diametrálně odlišně. S rostoucím zaměřením na určité dva znaky vitality se osobnost vyhraňuje.

První skupinou lidí, které Plamínek (2015) takto definoval, jsou **objevovatelé**. Jejich smýšlení je definováno harmonizací užitečnosti a dynamiky v jejich životě. Jsou to samostatné, inteligentní, jednotky, které jdou za svým cílem. Zároveň jsou ale spravedliví a respektují svobodu druhých. Jejich posláním je překonávat překážky nastražené na cestě za jejich cíli. Jsou kreativní a nové myšlenky a nápady přicházejí primárně z jejich řad.

Další skupinou jsou **usměřňovatelé**, jejichž hlavní zájmy jsou efektivita a dynamika. Oproti objevovatelům se liší převážně v sociálních vztazích. Usměřňovatelé jsou rádi středem pozornosti, a často také přímo vůdci velkých skupin. Mají potřebu lidí vést a koordinovat jejich činnosti. Zpravidla uznávají pouze malou skupinu lidí, kteří si jejich pozornost podle nich budí.

zaslouží, jako zajímaví soupeři nebo je prostě akceptují. Zbytek populace je odsouzen být součástí nezajímavé většiny.

Třetí skupinou jsou lidé zaměřeni na stabilitu a efektivitu, tedy **slad'ovatelé**. Tato skupina se vyznačuje svou potřebou navazovat mezilidské vztahy. Takto zaměřeni jsou také, již zmiňovaní, usměrňovatelé. Jejich odlišnost je však ve *vnímání* těchto vztahů. Oproti usměrňovatelům, kteří vztahy zakládají na vertikálních hierarchiích, mají slad'ovatelé ve zvyku navazovat vztahy na horizontální, tedy rovnocenné, úrovni. Jsou empatičtí, chápaví a respektují názory druhých. Rádi pracují ve skupinách, jelikož v nich mohou navazovat přátelské vztahy.

Poslední skupinou jsou **zpřesňovatelé**. Tento typ lidí vyžaduje dodržování pořádku, ať už v osobním či pracovním životě. Jsou pečliví a mají sklony vše analyzovat. Po emoční stránce jsou velice skoupí, co se týče jejich vyjadřování. Emoce dusí v sobě, dokud nevybouchnou a nedají je všechny najevo najednou. Respektují nadřízené, jako formální autority. Život směřují k dosažení osobní dokonalosti. Věci domýšlejí a úkoly dotahují do konce (Plamínek, 2015).

Jsme-li schopni nastínit motivační typ člověka, měli bychom být dle výše uvedených charakteristik schopni předvídat jeho reakce na různé podněty. V nejvyšším zájmu nadřízeného pracovníka je snažit se poznat svého podřízeného a odhadnout, o jaký motivační typ člověka se jedná. Díky tomu může přizpůsobit cesty, jakými mu bude přidělovat práci, chválit jej či jak může vyjádřit případnou kritiku.

2.1.3 Motivace a stimulace v pracovním prostředí

To, že mezi každodenním chozením do zaměstnání a odváděním práce je velký rozdíl, potvrdí asi každý pracující člověk. Co ale může firma udělat pro svého zaměstnance, aby jej motivovala k větším výkonům, a tím zlepšila své vlastní výsledky? Existují různé stimuly, kterými může zaměstnavatel na zaměstnance působit, aby jej více motivoval.

Pro účely této práce budou stimuly působící na zaměstnance rozděleny do dvou kategorií. Na interní, ty, které může zaměstnanci nabídnout sám podnik, a externí, které vychází z prostředí mimo firmu, ale s pracovním výkonem souvisí. Horváthová (2013) řadí mezi interní stimuly hmotnou odměnu, pracovní podmínky a práci samotnou, způsob hodnocení a firemní kulturu. Mezi externí řadí například makroekonomickou a politickou situaci, image a goodwill firmy.

Hmotnou odměnu nepředstavují pouze mzda (plat), příplatky za práci, prémie a další finanční ohodnocení. Jedná se také o možnosti, jako využívání služebního telefonu či auta,

poskytování slev na produkty firmy, poskytování zaměstnaneckých půjček a dalších benefitů. Pro stimulaci pomocí hmotných odměn platí šest základních pravidel uvedených níže, které jejich stimulační sílu zvyšují.

1. Musí existovat přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem.
2. Odměna nesmí být udělena nikdy před, ale vždy ihned po dokončení úkolu.
3. Pracovníkovi musí být jasná vazba mezi jeho vynaloženým úsilím a odměnou za toto úsilí.
4. Odměna nesmí přicházet automaticky, ale v souvislosti s odvedenou prací.
5. Pravidla pro udělení odměny musí být známy dopředu.
6. Přidělování hmotných odměn musí být spravedlivé.

Pracovní podmínky jsou stimulem, které většinou nemohou samy o sobě zvýšit motivaci zaměstnance k vyšším výkonům. Není-li však zaměstnanec s pracovními podmínkami, strategií či politikou firmy spokojen, mohou tyto faktory vést až k jeho demotivaci. Je tedy důležité zjišťovat postoje a poslouchat podněty zaměstnanců k pracovním podmínkám a pokusit se v rámci firemních možností o určité vylepšení. Tento proces může být řešen pomocí tzv. akčních plánů, kdy si zaměstnavatel vyslechne podněty svých zaměstnanců, jejich návrhy řešení, tyto návrhy případně upraví dle reálných možností podniku a stanoví termín, do kdy se upomínané problémy napraví. Jakmile je náprava sjednána, zaměstnance o tom informuje.

Také samotná **práce** je interním stimulem, pomocí kterého můžeme zaměstnance motivovat. Aby pracovníka práce motivovala, musí mu přidávat určitou přidanou hodnotu. Zaměstnanec by měl mít možnost projevit svou kreativitu, rozhodnout o vyřešení určitého problému, byť malého, nebo svou vlastní prací přispět k něčemu blahobytu. Ve většině povolání není možné dávat zaměstnanci tyto příležitosti dennodenně. Pokud však na ně pracovník dostane prostor alespoň jednou za čas, bude si těchto chvil vážit.

Způsob hodnocení odvedené práce může být, pokud se správně uchopí, silným stimulem. Je více způsobů, jakými může nadřízený svého podřízeného ohodnotit. Většinou mají podobu buďto formální nebo neformální. Formálním hodnocením může být pochvala na formální poradě, vyvěšení plakátu na pobočce, zaslání formálního pochvalného emailu na všechny zaměstnance a podobně. Neformálním hodnocením je spontánní pochvala nebo poděkování za pomoc. Horváthová (2013) uvádí jako příklad neformálního hodnocení případ, kdy si nadřízený zaměstnanec jde pro radu za svým podřízeným. V takovéto chvíli se podřízený

zaměstnanec cítí hodnotně a důležitě. Tento pocit může být umocněn, pokud tomuto aktu přihlížejí i ostatní kolegové.

Každému člověku vyhovuje jiný způsob ohodnocení. Někomu může připadat formální způsob hodnocení strojený nebo zbytečně oficiální a bohatě mu stačí, pokud jej nadřízený pochválí mezi čtyřma očima. Jiné skupině lidí může tento způsob připadat naopak nedostatečný a na oficiálních pochvalách si potrpí. Je úkolem nadřízených, aby své podřízené znali, přistupovali k nim individuálně a věděli, jaký způsob bude na jednotlivce fungovat efektivně.

Podniková kultura je dalším z interních stimulů, které firma používá pro zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců. Tak stejně, jako je v každé zemi jiná kultura, i v různých podnicích může být kultura diametrálně odlišná. Moderní podniky se snaží svou kulturou podporovat otevřené vyjadřování názorů napříč vertikální strukturou společnosti, podporují tykání mezi zaměstnanci i managementem a snaží se vztahy založit na vzájemné důvěře a respektu. Naopak podnikové kultury minulých desetiletí bývaly založené na odměřeném přístupu, a vykání bylo zvykem jak mezi nadřízeným a podřízeným, tak mezi kolegy. Firemní kultura je něco, co se buduje dlouhé roky a s postupem času se samo formuje. Není-li tedy zaměstnanec s firemní kulturou spokojen, většinou se stává, že podnik opouští. Naopak, pokud zaměstnanci podniková kultura vyhovuje, může pro něj být silným stimulem.

Image a goodwill společnosti jsou externími stimuly, které se, stejně jako firemní kultura, budují delší dobu. Podnik pracuje na svém dobrém jménu dlouhé roky, ale může se stát jediný incident a dříve pozitivní image se přemění v nechtěnou nálepku. Pokud pracuje zaměstnanec v podniku, který má dobrou pověst, cítí se být hrdý už jen pro ten pocit, že je zaměstnancem dané organizace. Jelikož chce pod touto značkou pracovat i nadále a nechce ji opustit, je tím motivován k lepším a kvalitnějším výsledkům.

Makroekonomická a politická situace jsou dalšími z externích stimulů, které podnik ani zaměstnanec nedokáží ovlivnit. Je-li ekonomická situace špatná nebo nejistá, je nejistý i zaměstnanec. Vnitřně propadá obavám a může se cítit být demotivován. Stejně tak, pokud probíhají konflikty v sousedních zemích či v regionu probíhají stávky, zaměstnance se to vždy vnitřně dotkne. Začne být nejistý a interní stimuly, které mu firma nabízí, již nemusí být dostatečně motivující (Horváthová, 2013).

Prvním příkladem těchto stimulů byla hmotná odměna. Jak již bylo zmíněno, tato odměna se skládá z více částí, jako je samotná mzda/plat, zaměstnanecké benefity a další. Těmto stimulům je věnována následující podkapitola.

2.2 Odměňování

Odměňování je jednou z nejdůležitějších personálních činností. V rámci řízení odměňování se personální oddělení zabývá pěti základními oblastmi. Tvorbou strategií a politiky odměňování, procesy, procedurami a postupy a samotnou praxí (Čopíková, Horváthová, 2010).

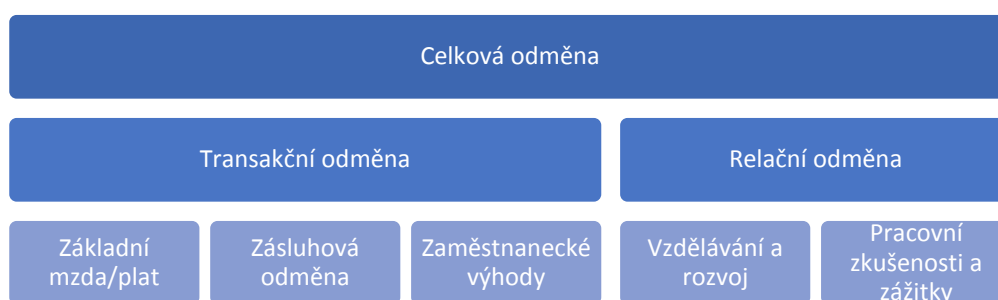
Strategie odměňování určují, jakým směrem se chce organizace v oblasti politiky odměňování, procesů a procedur a samotné praxi vydat v dlouhodobém měřítku. Politika odměňování je návodem pro konkrétní rozhodování. Praxi odměňování tvoří například mzdové struktury, hodnocení práce nebo programy odměňování. Procesy jsou již samostatné realizace politiky odměňování. Postupy a procedury zajišťují pružné a účinné fungování systému.

Systém odměňování by měl být nejen motivační, spravedlivý a transparentní. Odměna by měla být také přiměřená celkovému výkonu a přínosu, který má zaměstnanec pro podnik (Armstrong, 2009), (Čopíková, Horváthová, 2010).

2.2.1 Celková odměna

Dvořáková (2007, s. 319) tvrdí, že: „Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod.“ Dle strategie celkové odměny však komplexní odměňování tvoří i další faktory. **Celková odměna** vyjadřuje vše, co může zaměstnanec od zaměstnavatele za svou práci obdržet neboli vše, co může zaměstnavatel zaměstnanci za vykonávání jeho práce nabídnout. Jedná se o kombinaci odměny hmotné (transakční) a nehmotné (relační) (obr. 2.4).

Obr. 2.4 Struktura celkové odměny



Zdroj: Armstrong (2009, s. 42)

Transakční odměna je hmotná odměna plynoucí ze smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Jedná se o základní odměnu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké benefity. (Armstrong, 2009)

Mzda a plat

Plat a mzda jsou pojmy, které bývají často zaměňovány. Ač oba tyto pojmy vyjadřují základní typ hmotné odměny, kterou zaměstnanec obdrží za vykonanou práci, je mezi nimi rozdíl. Rozdíl mezi mzdou a platem je definován v zákoníku práce 262/2006 Sb.

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.

Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je jeden ze specifikovaných subjektů (stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona) (MPSV, 2017).

Zásluhová odměna

Jedná se o variabilní část odměny, která může být proměnná na základě více faktorů. Faktory, které ovlivní výši této části odměny, mohou být výkonnost, schopnosti, přínos pro podnik, dovednosti či délka zaměstnání. Odměna může být poskytnuta formou zahrnutí do základní sazby, odměny v podobě peněžních bonusů, nebo jako kombinace obou těchto způsobů.

Uvažujeme-li zásluhové odměňování jako motivátor pro zaměstnance k odvádění vyšších výkonů, rozlišujeme **peněžní pobídky** a **peněžní odměny**. Rozdíl mezi těmito druhy zásluhové odměny je v načasování sdělení zaměstnanci, že odměnu získá. Pokud chceme motivovat zaměstnance k lepším výsledkům, slíbíme mu za odvedení jeho práce určitý nadstandard – toto je peněžní pobídka. Peněžní odměna představuje nepřímý motivátor. Je to odměna, která přichází jako ocenění *po* odvedené práci. Zaměstnanec se tedy o tomto ocenění dozví až po podání určitého výkonu, za který si odměnu zaslouží (Armstrong, 2009).

Třetím pilířem transakčních odměn jsou zaměstnanecké benefity, těm je věnována část 2.2.3 o zaměstnaneckých výhodách. Dále následuje charakteristika relačních odměn.

Relační odměna je odměnou nehmotnou, která se může týkat vzdělávání, rozvoje a zkušeností nabytých z práce.

Vzdělávání a rozvoj

Armstrong (2009) řadí do této kategorie relačních odměn učení se na pracovišti, vzdělávání a výcvik, řízení pracovního výkonu a rozvoj kariéry. Jedná se tedy o odměny, které

jsou nehmotné a přináší nám určitý užitek v podobě nabývání nových znalostí a zkušeností. Tyto nabyté poznatky rozvíjejí naši osobnost a můžeme je využít pro náš kariérní růst.

Pracovní prostředí

Člověka již od narození formuje prostředí, ve kterém se pohybuje. Jakmile však dospěje, má již své vyhraněné názory, zastává určité postoje, a prostředí, ve kterém se bude pohybovat, si spíše podle těchto postojů vybírá, než aby se mu přizpůsoboval. V práci je prostředí dáno nejen celofiremní kulturou, ale také kulturou jednotlivých oddělení a lidí, kteří na nich působí. Podle toho, v jakém prostředí pracujeme, se mění intenzita schopnosti dosahování úspěchů a možnost sebe prezentace. Pracovní prostředí také ovlivňuje způsob, jakým se dává najevo uznání, a ovlivňuje kvalitu vedení (Armstrong, 2009).

Význam celkové odměny tedy spočívá v komplexním odměňování zaměstnanců, které má přidanou hodnotu v podobě dlouhotrvajících zážitků. Výhodami jsou nejen **flexibilita** v uspokojování potřeb jednotlivých zaměstnanců, a tím i větší vliv na **motivaci** zaměstnanců, ale také větší **konkurenční výhoda** v „boji“ o zaměstnance.

2.2.2 Mzdové formy

Mzda a plat mají různé formy podle toho, zda chce organizace odměňovat své zaměstnance za dobu, kterou odpracují, jejich výkon nebo další zásluhy. Většinou se v praxi nepoužívá pouze jedna izolovaná forma, ale kombinace různých forem. Základní mzdové/platové formy jsou časová, úkolová, mzda/plat za zásluhy a dodatkové formy mzdy/platu (Čopíková, Horváthová, 2010).

Časová mzda/plat

Tato forma mzdy/platu je označována jako základní odměna. Jedná se o nejjednodušší mzdové/platové ohodnocení zaměstnanců, jelikož nezávisí na jiném faktoru, než na čase stráveném v práci. Používá se převážně u těch profesí, kde není možné přesně změřit výkon zaměstnance. Její výhodou je, že je administrativně nenáročná a pro zaměstnance jasně stanovená. Nevýhodou však může být, že zaměstnance nenutí k podávání vyšších výkonů a může v něm, v některých případech, vyvolávat i pocit, že zvýšení výkonu je zbytečné. Vyžaduje tedy vyšší kontrolu. Běžná je hodinová nebo měsíční časová mzda.

Úkolová mzda/plat

Odměňování na základě splnění úkolů je nejčastěji používaný typ výkonové mzdové/platové formy. Používá se převážně u dělnických prací, kde je zaměstnanec ohodnocen

za každou jednotku práce, kterou odvede. Výhodou je, že jako výkonová forma odměn působí na zaměstnance motivačně a vede jej k vyšším výkonům. Problém může nastat, pokud zmiňovaná jednotka práce není stanovena přesně a zaměstnanec se cítí být ochuzen.

Mzda/plat za zásluhy

Čopíková a Horváthová (2010, s. 76) uvádějí, že o odměňování podle výkonu se jedná, pokud je „alespoň jedna část mzdy/platu zaměstnance závislá na jeho objektivně měřitelném výkonu a její výše není předem zaručena.“ Tato forma může být pro zaměstnance velmi motivační, pokud je vázána na jasné stanovené úkoly a cíle. Prostředkem pro tyto odměny mohou být provize, prémie, bonusy, podíly na zisku a další.

Výkonové odměňování může mít čtyři různé formy. Jedná se o individuální výkonové odměny, týmové odměny, celopodnikové odměny a odměny poskytované za nadstandardní výkon.

Dodatkové formy odměňování

Dodatkové formy představují povinné a nepovinné příplatky (příplatky za práci o víkendu, za práci přesčas), třináctý a čtrnáctý plat, příspěvky vyplácené k Vánocům či jako příspěvky na dovolenou. Tyto formy odměňování mohou, ale nemusí, být vázány přímo na výkon zaměstnance.

2.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké benefity vyjadřují odměnu poskytnutou zaměstnavatelem zaměstnanci nad rámec základní odměny. Mají za úkol zvětšit spokojenost zaměstnanců stávajících a přilákat pracovníky nové (Armstrong, 2009).

Jak uvádí Macháček (2013, s. 15): „*Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy.*“

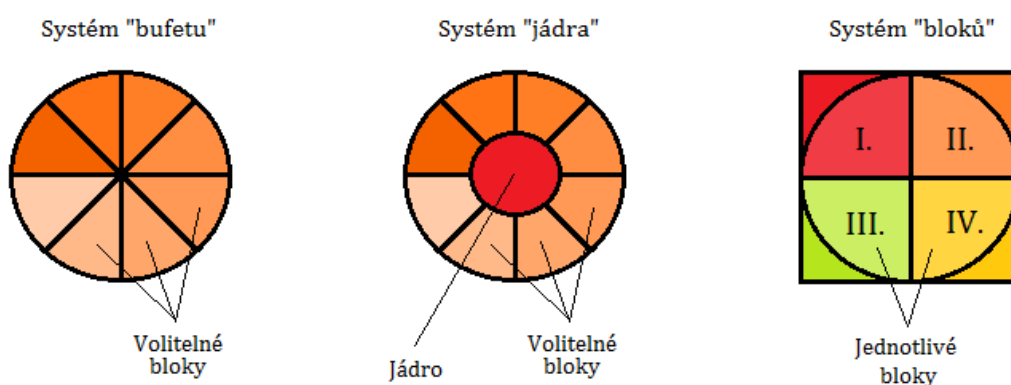
Tyto benefity lze zaměstnancům poskytovat různými způsoby. Mohou být dostupné **plošně** pro všechny zaměstnance ve firmě, jako příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování nebo poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, nebo jsou poskytovány pouze **určité skupině** zaměstnanců – služební auto, služební telefon, poskytování zaměstnaneckých akcií a další.

Jiným způsobem poskytování je, že vybereme, zda budeme benefity poskytovat fixně, nebo zvolíme flexibilní způsob. V případě **fixního způsobu** jsou základní zaměstnanecké benefity ustanoveny v kolektivní smlouvě či ve vnitřním předpisu. Jedná se o určitou nabídku, kterou zaměstnavatel svým zaměstnancům zveřejní a zaměstnanci mají možnost nabídky využít. Může se jednat o stravenky, zdravotní péči, dny dovolené nad rámec zákona a další. **Flexibilní způsob** poskytování benefitů je znám pod pojmem cafeteria systém (Macháček, 2013).

Cafeteria systém

Princip cafeteria systému spočívá v tom, že zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých výhod, které může zaměstnanci poskytnout, a každý zaměstnanec má možnost sám si vybrat benefit, který využije. Jedná se o způsob, jakým jsou zaměstnancům poskytovány peněžní prostředky prostřednictvím přidělování bodů, které mohou v průběhu určitého času čerpat dle vlastního přání. Existují tři varianty tohoto systému. Systém „bufetu“, systém „jádra“ a systém „bloků“ (obr. 2.5).

Obr. 2.5 Typy cafeteria systémů



Zdroj: Čopíková, Horváthová (2010, s. 95)

Systém „bufetu“ nabízí zaměstnanci pestrou škálu výhod, ze kterých může čerpat, aniž by měl stanoveno, jaký podíl virtuálních peněz musí vyčerpat z jaké oblasti. **Systém „jádra“** má stanovenou oblast, na kterou má zaměstnanec vyhrazené určité množství kreditů, které buďto použije v této oblasti, nebo je nevyužije vůbec. Zbylou část kreditů může čerpat neomezeně na výhody z jakékoli oblasti. Tímto „jádrom“ bývá často nutnost vyčerpat část peněz na důchodové připojištění, životní pojištění či různé jazykové kurzy. **Systém „bloků“** rozděluje zaměstnance do určitých skupin – podle pohlaví, postavení ve společnosti, podle věku. Tyto skupiny lidí

mají přidělené příslušné oblasti, ze kterých mohou čerpat. Nemohou však čerpat z oblastí jiných skupin (Čopíková, Horváthová, 2010).

Největší výhodou tohoto způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů je flexibilita a transparentnost. Jelikož má každý zaměstnanec zájem o jiné benefity, je toto způsob, jakým zaměstnavatel přenesl povinnost vybrat si, přímo na svého zaměstnance. Výhodou je také zvyšování spokojenosti a loajálnosti zaměstnanců a zajištění určité konkurenční výhody na pracovním trhu.

Nevýhodou může být nutnost neustálé komunikace se zaměstnanci, relativně složitá administrativa a nákladná implementace.

Členění zaměstnaneckých benefitů

Benefity lze dělit z více hledisek. Jedním z nich je rozdělení do čtyř skupin, a to na

- výhody sociální,
- výhody zkvalitňující využívání volného času,
- výhody mající vztah k práci,
- výhody spojené s postavením v organizaci.

Sociální benefity představují příspěvky na důchodové připojištění, podnikové půjčky, ručení za půjčky, příspěvky na dětské tábory, příspěvky na školné a další. Příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, nabídky dotovaných rekreací pro zaměstnance a podobné spadají do kategorie **výhod zkvalitňující využití volného času zaměstnance**. **Vztah k práci** mají například benefity jako závodní stravování, podnikové parkoviště a slevy na produkty podniku. Poslední kategorií jsou výhody poskytované na základě **postavení v organizaci**. Jedná se o služební automobily pro manažery, služební telefony či laptopy a další náklady vynaložené na reprezentaci organizace zaměstnancem (Čopíková, Horváthová, 2010), (Macháček, 2013).

2.3 Call centrum

Jelikož je praktická část této práce zaměřena na odměňování a motivaci zaměstnanců ve vybraném call centru, je v této podkapitole problematika těchto call center popisována z teoretického hlediska. Zabývá se převážně popisem práce v call centrech a jejich organizační strukturou.

Call centrum je zpravidla provozní jednotka v podniku, která slouží k hromadnému zpracovávání příchozích a odchozích hovorů. Jsou zde telefonicky vyřizovány dotazy klientů,

realizují se jejich požadavky nebo jsou klienti aktivně oslovováni s nabídkou služeb a produktů. Mimo telefonický způsob komunikace bývá pro komunikaci mezi operátorem a klientem často využíván email či chat. Tuto komunikaci zajišťuje zpravidla větší množství operátorů.

Call centra lze rozdělit do dvou skupin. Jsou to **interní call centra**, která jsou přímou součástí organizace a **externí call centra**, což mohou být samostatné podniky nabízející své služby třetím stranám. Využíváním externích call center outsourcingem¹, tedy alokujeme činnosti, které pro nás mohou vykonávat jiné, specializované firmy. Hlavním důvodem outsourcingu je snížení nákladů převážně v podobě mezd. Aby byla tato alokace nákladově výhodná, přesouvají se činnosti zpravidla do krajů či zemí s celkově nižší mzdou.

Druhým způsobem, jak bývají call centra rozlišována, je na *inbound* a *outbound* call centra. Případně se nemusí jednat o různé typy call center, ale dvě odlišné části jednoho většího podniku.

Pod anglickým slovem *inbound*, které se dá do českého jazyka přeložit jako „příchozí“, se skrývá pojem označující **pasivní telemarketing**. Jedná se o zpracovávání příchozích hovorů od zákazníka s využitím pro soutěže, reklamace a stížnosti, uskutečňování objednávek nebo se může jednat o infolinky.

Druhé anglické slovo *outbound*, v překladu znamenající „odchozí“, je termínem pro **aktivní telemarketing**. Ten je prostředkem pro prodej produktů po telefonu, zjišťování spokojenosti zákazníků nebo průzkumy trhu a probíhá prostřednictvím odchozích telefonických hovorů (Santlerová, 2011).

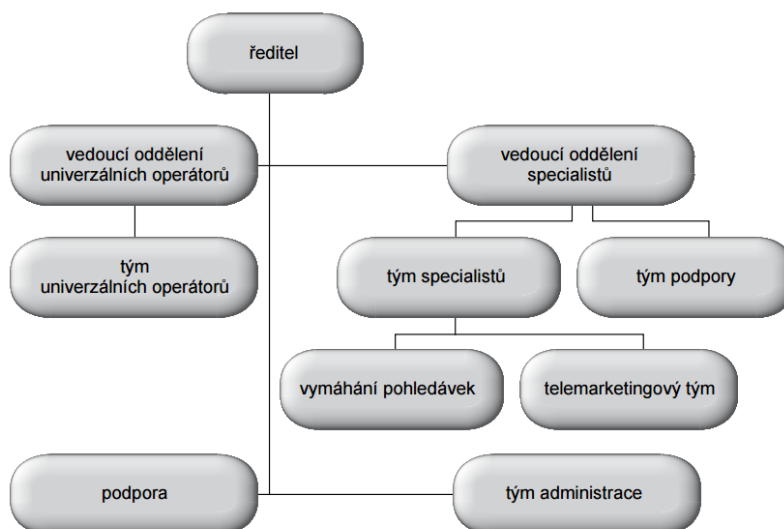
V pracovní praxi se může jednat také o třetí možnost, a to kombinaci inbound a outbound systémů. Hovor začíná jako inboundový, tedy příchozí. Operátor zodpoví dotazy klienta a jeho problém vyřeší, a poté plynule přechází k aktivnímu prodeji, což je charakteristika outboundu.

2.3.1 Organizační struktura call center

Organizační struktura se bude lišit, ať už s ohledem na počet zaměstnanců call centra nebo na celkové podnikatelské zaměření dané společnosti. Santlerová (2011) uvádí ukázkou obsazení call centra čítajícího 300 zaměstnanců (obr. 2.6).

¹ Outsourcing – přesunutí vybraných činností na specializovaného externího dodavatele (Dvořáková, 2004)

Obr. 2.6 Obecná organizační struktura velkého call centra



Zdroj: Santlerová (2011, s. 32)

Vedení call centra, tedy ředitel, manažeři a vedoucí, by měli mít zkušenosti s řídicí prací. Měli by mít alespoň teoretické znalosti v oblasti vedení a motivaci týmu a v oblasti výpočetní techniky. Santlerová (2011) uvádí čtyři hlavní úkoly manažera, který řídí call centrum. Je to plánování, organizování, vedení a kontrola.

Mezičlánek mezi vedením a samotnými operátory lze označit jako střední management. Jedná se o vedoucí jednotlivých týmů neboli **team leadery**. Jeho hlavní pracovní náplní je schopnost aktivně vést tým, motivovat členy svého týmu k lepším výsledkům, koučovat² je a podávat informace o jejich výsledku svému nadřízenému. Termín team leader je často synonymem slova **supervizor**. V jiných společnostech bývají tyto termíny odděleny a supervizor představuje specialistu, který sleduje kvalitu hovorů operátorů a poskytuje jim zpětnou vazbu.

Posledním, tím nejdůležitějším, článkem call center jsou samotní operátoři, se kterými se zákazníci po zavolání přímo spojí. Jejich přístup a vystupování ovlivňuje volajícího klienta, který si na základě těchto faktorů tvoří pomyslný obrázek o společnosti, jako celku. Na telefonistu jsou tedy kladeny velké požadavky v oblasti osobnostního profilu, odborných a

² Koučink je metoda vzdělávání na pracovišti, která je zaměřena na rozvoj zaměstnanců (Dvořáková, 2004)

komunikačních znalostí a sociálních kompetencí. Jednotlivé speciální požadavky, které jsou dle Santlerové (2011) na operátory kladeny jsou popsány níže.

Osobnostní profil telefonisty:

- samostatnost,
- organizační schopnosti,
- emoční vyzrálost a schopnost sebeovládání,
- důvěryhodnost,
- diskrétnost.

Komunikační dovednosti:

- dobré vyjadřovací schopnosti, výslovnost, rychlost mluvy,
- kultivované jazykové vyjadřování,
- aktivní naslouchání.

Odborné znalosti:

- orientace ve společnosti,
- znalost nabízených výrobků a služeb,
- znalost práce s PC,
- znalost procesů,
- přehled o konkurenci a o trhu.

Sociální kompetence:

- empatie a orientace na zákazníka,
- schopnost práce v týmu,
- schopnost snášet stres a vysoké zatížení.

Operátoři jsou zpravidla sdružováni do týmů či skupin, jak již bylo uvedeno v organizační struktuře call center. Problematika těchto seskupování je uvedena v následujícím textu.

2.3.2 Tým a pracovní skupina

V pracovním prostředí jsou pojmy tým a skupina často zaměňovány. Respektive bývá zvykem seskupení lidí, které odpovídá definici pracovní skupiny, nazýváno tým, místo skupina. Z výše popsané charakteristiky práce na call centru toto vyplývá také.

Pracovní skupinou se myslí seskupení lidí s jednotnými znalostmi. Členové pracovní skupiny pracují kolektivně pomocí stejných postupů, a tím dosahují společného cíle. Oproti tomu členové týmů mají své individuální úkoly. **Týmy** lze chápat jako určitý typ skupiny, kdy jsou seskupeni pracovníci různých oborů a jednotlivým plněním svých úkolů napomáhají dosáhnout společnému, týmovému cíli (Management News, 2017).

Týmy lze rozdělit do čtyř základních skupin, a to na organizační, pracovní, projektové a příležitostné týmy. **Organizační týmy** jsou týmy, jejichž jedinci jsou spojeni převážně organizačně. Může se jednat o vedoucí jednotlivých útvarů, členy vrcholového managementu apod. Definiují se přispíváním společnému cíli. Členové **pracovních týmů** úzce spolupracují na vytváření určitých produktů, jsou na sobě závislí a jsou orientováni na společný účel. **Projektové týmy** jsou sdružovány pouze k určitým projektům. Jedná se o tým lidí pracujících primárně v *různých* funkčních oblastech, kteří jsou svoláni pouze pro určitý projekt. Po dokončení projektu je tým rozpuštěn, případně převelen k jinému projektu. **Příležitostné týmy** mají krátkodobou životnost. Jsou seskupovány k vyřešení určitého akutního problému.

Pokud seskupení pracovníků svou povahou neodpovídá ani jednomu z výše popsaných typů, nejedná se o tým v pravém slova smyslu, ale o skupinu, případně pracovní skupinu.

2.4 Metody využité pro zpracování bakalářské práce

V následující kapitole jsou popsány metody, které jsou dále použity pro zpracování bakalářské práce. Jedná se o metody sběru dat a jejich zpracování.

Pozorování

Pozorování je jedna z nejstarších technik výzkumu. Je založena na prostém sledování a utřídění si zjištěných informací. Druhů pozorování existuje hned několik. Přímé, nepřímé, zúčastněné, nezúčastněné, zjevné, skryté, standardizované, nestandardizované nebo například polostandardizované (Papřoková, 2010).

Pro účely této bakalářské práce bylo využito pozorování přímé, zúčastněné a nestandardizované. Tedy pozorovatel se aktivně účastnil sociálních interakcí přímo v reálném čase a neměl předem připravené otázky či další podklady. Pozorování probíhalo po dobu 18 měsíců v časovém rozmezí od 1. 8. 2015 do 31. 1. 2017.

Dotazníkové šetření

Druhou metodou, která je v práci pro sběr informací využita, je dotazníkové šetření. Dotazník oproti pozorovací metodě představuje písemnou formu výzkumu. Jednou z hlavních

charakteristik dotazníku je, že je standardizovaný, tedy je sestavován dopředu a otázky jsou přesně formulovány. Úkolem respondenta je na tyto jasné stanovené otázky odpovídat. Dotazník může mít jak podobu písemnou, tak elektronickou. Zpravidla bývá anonymní. (Papřoková, 2010)

Základní rozdělení otázek je na uzavřené, polouzavřené a otevřené. Uzavřené otázky představují pro respondenta nejrychlejší a nejjednodušší formu dotazníku. Respondent pouze vybírá z předdefinovaných odpovědí tu, která se mu zdá nejvhodnější. Polouzavřené otázky mají také předdefinované odpovědi, ale respondent má možnost vyjádřit svůj vlastní názor, pokud v nabídce odpovědí nenajde tu, která by mu vyhovovala. Otevřené otázky představují časově nejnáročnější možnost, ať už při zodpovídání, tak při zpracovávání dat (Dotazník online, 2007).

Cílem dotazníku, který byl využit pro sběr dat k vypracování praktické části této bakalářské práce, bylo zjistit, jak otázku odměňování a motivace vnímají přímo zaměstnanci vybraného podniku. Co konkrétně je motivuje, zdali jsou s motivací a odměnami spokojeni a v čem je podle nich prostor pro rozvoj v této oblasti. Dotazník byl respondentům odeslán emailovou poštou v elektronické podobě, měl 20 otázek, ze kterých bylo 18 otázek uzavřených a 2 polouzavřené a byl rozdělen do pěti částí dle zaměření otázek.

Analýza dokumentu

Analýza dokumentu představuje poslední z metod, které byly pro zpracování této bakalářské práce využity. Tato metoda se zaměřuje na zkoumání jakéhokoli dokumentu, který nebyl vytvořen za účelem samotného výzkumu. Může se jednat o dokumenty v písemné, fonetické, obrazové či například virtuální podobě (Papřoková, 2010).

Pro účely této práce se jednalo o analýzu interních dokumentací umístěných na intranetu společnosti, které jsou dostupné pouze pro zaměstnance.

3 Charakteristika vybraného podniku

innogy SE je přední evropská energetická společnost sídlící v německém Essenu, zabývající se především výrobou, distribucí a dodáváním elektřiny a zemního plynu. Hlavními trhy, na kterých innogy působí, jsou Německo, Velká Británie, Nizozemsko, Belgie, Česká republika, Maďarsko a Polsko (innogy, 2016).

Práce je zaměřena na zjištění systému odměňování a motivace zaměstnanců této společnosti, a to konkrétně operátorů call centra. Společnost je tedy charakterizována směrem od nejširšího pohledu na celou organizaci, až po úzké zaměření jednotlivých oddílů call centra.

3.1 Vznik společnosti

innogy SE zahájilo svou činnost dne 1. dubna 2016, jako dceřiná společnost nadnárodní společnosti RWE AG, přičemž název společnosti byl odhalen 29. června 2016 a formální účinnosti nabyl v září 2016. Název innogy je vytvořen ze tří anglických slov: *innovation*, *energy* a *technology*, tedy inovace, energie a technologie.

Zajímavostí je, že se slovo *innogy* píše vždy s malým písmenem na začátku slova, i když se nachází na počátku věty. Název má působit, dle tvůrců, flexibilně, hravě a mladistvě. Společnost využívá prvního písmene jako loga, které upravuje podle toho, co v danou chvíli zákazníkovi potřebuje sdělit (obr 3.1).

Obr. 3.1 Logo innogy



Zdroj: upraveno dle innogy (2016)

Důvodem provedeného rebrandingu³ části koncernu RWE AG je především inovace v podobě zaměření se na malé, lokální výrobce energií, tedy decentralizace. Dalším důvodem je také snaha o určitou inovaci v podobě zlepšení komunikace se zákazníky, zjednodušení celkových procesů a zaměření se na obnovitelné zdroje.

³ Rebranding je proces, jehož výsledkem je vznik nové identity a značky již existujícího podniku.

3.2 innogy v České republice

České republice se společnost innogy poprvé oficiálně představila 1. září 2016.

Působí zde převážně jako dodavatel zemního plynu a elektrické energie a distributor zemního plynu. Zabývá se také skladováním plynu v podzemních zásobnících a výrobou tepla a elektřiny.

Obchodní část společnosti innogy v České republice nese název *innogy Energie*, která se zabývá dodávkou elektřiny a zemního plynu či dalšími službami, jako pojištění domácnosti a odpovědnosti, pronájem detektorů oxidu uhelnatého nebo pronájmem LED žárovek.

Distribuční část spadá pod společnost *innogy Grid Holding*. Ta zajišťuje bezpečnou distribuci zemního plynu na celém území České republiky s výjimkou jižních Čech a Prahy.

innogy Gas Storage se zabývá skladováním zemního plynu v podzemních zásobnících. Teplárenství je hlavní činností *innogy Energo*. Společnost také provozuje celorepublikovou síť plnicích stanic CNG⁴ (innogy, 2016).

3.2.1 innogy Zákaznické služby, s.r.o.

Společnost *innogy Zákaznické služby, s.r.o.* zprostředkovává veškerou podporu pro koncové zákazníky na území České republiky.

V rámci diverzifikace, a tím i jednoduššího řízení jsou odděleny dvě divize (obr. 3.2).

První divizí je ta, která je v přímém kontaktu se zákazníky, a to za účelem prodeje. Tato část je označena jako divize COO⁵. Spadá zde úsek kampaní a retencí, odbor operativní metodiky a tréninku, úsek zákaznických center a úsek kontaktního centra.

Druhou divizí je divize CEO⁶. Tato divize zastřešuje úseky, které obstarávají převážně administrativní část obchodu. Jedná se o úsek vymáhání pohledávek, úsek fakturací, odboru E2E⁷ metodiky, odbor financí a úsek reklamací a požadavků.

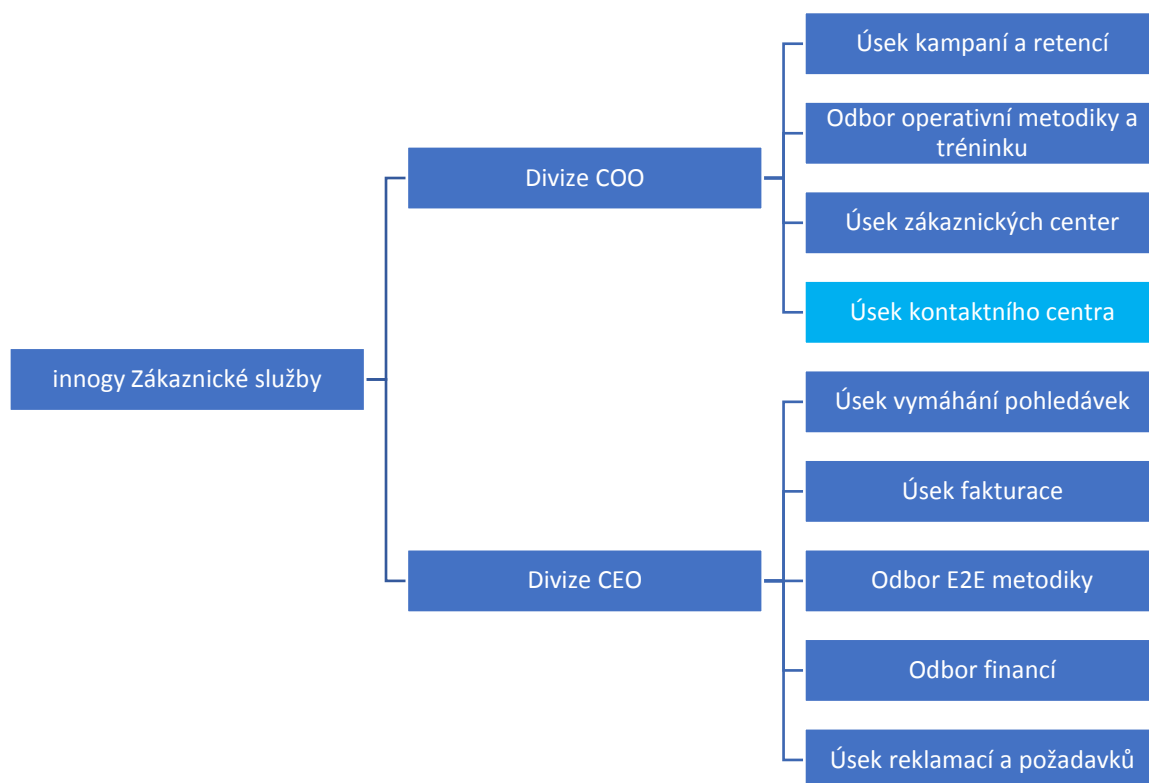
⁴ CNG (*Compressed Natural Gas*) = stlačený zemní plyn.

⁵ COO (*Chief Operations Officer*) = provozní ředitel, tedy divize provozního ředitele.

⁶ CEO (*Chief Executive Officer*) = výkonný obchodní ředitel, tedy divize výkonného obchodního ředitele.

⁷ E2E (*Exchange to Exchange*) = transakce, které jsou prováděny na trhu, který je tvořen napříč burzami.

Obr. 3.2 Organizační struktura innogy Zákaznické služby, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Sítí 40 zákaznických center pokrývá innogy celou Českou republiku. Call centra, ve kterých probíhá komunikace se zákazníky, ať už prostřednictvím telefonu, emailu či chatu, jsou v současné době v republice tři. Hlavní, kde sídlí také vedení call centra, se nachází v Ostravě, druhé v Opavě a nejmladší call centrum se nachází v Karviné. Dále je navázána spolupráce s některými externími call centry v rámci celé České republiky, které poskytují své telefonické služby zaměřené převážně na prodej, pod názvem společnosti innogy.

3.3 Úsek kontaktního centra

„Úsek kontaktního centra“ je oficiální název pro call centrum zajišťující telefonickou, emailovou a chatovou komunikaci se zákazníky kategorií domácnost a maloobchod. Podpora zákazníků se středně velkým odběrem a velkoodběrem je zajišťována převážně obchodními zástupci a jinými specialisty.

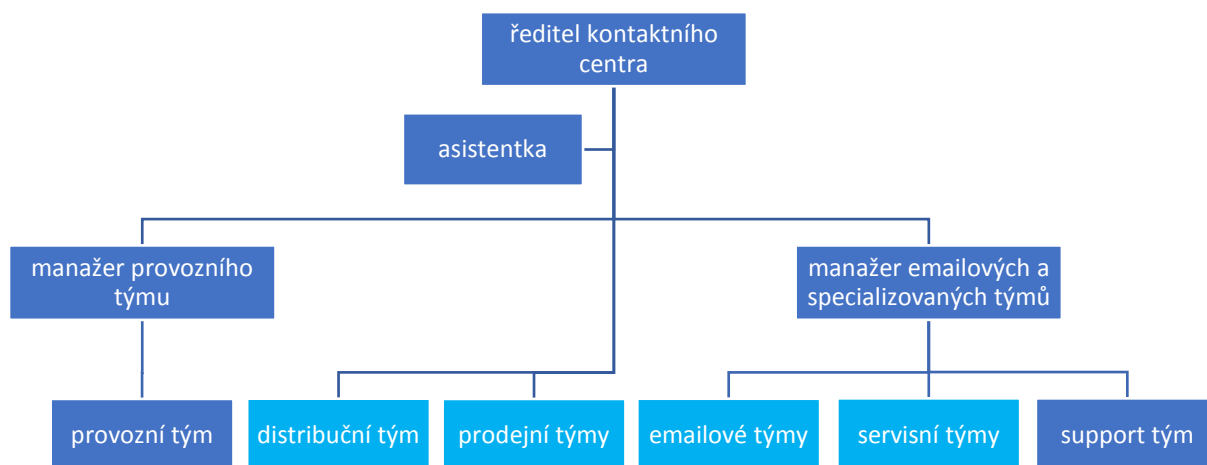
Call centrum se kromě zajišťování podpory koncových zákazníků zabývá aktivním prodejem produktů a služeb, které společnost nabízí. Jelikož je innogy distributorem zemního plynu na většině území České republiky, je logické, že je i jedním z největších tradičních dodavatelů této komodity. Aktivní prodej za účelem získání nových zákazníků je tedy směřován

primárně na druhou energetickou komoditu, a to elektrickou energii. Kromě této komodity se zaměřuje také na zmiňovaný prodej SIM karet, pojištění domácnosti a odpovědnosti a dalších.

Vedení kontaktního centra je v režii ředitele tohoto úseku, který sídlí přímo v budově call centra. Ředitel má svou asistentku, která zajišťuje potřebnou administrativu a komunikaci směrem k zaměstnancům (obr. 3.3). Sděluje novinky a zajišťuje získávání zpětné vazby od zaměstnanců.

Kontaktní centrum je rozděleno do jednotlivých pracovních skupin. Jedná se o týmy prodejní, emailové, servisní, distribuční tým, support tým a provozní tým. Týmy, které jsou barevně odděleny, tedy prodejní, emailové, servisní a distribuční tým, jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Distribuční tým a týmy prodejní jsou přímo podřízeny řediteli call centra. Emailové, servisní, a s nimi i support tým, mají svého manažera, který jejich činnost zastřešuje a řediteli call centra je přímo podřízen. Poslední skupinou je provozní tým, který má také svého manažera, který na chod týmu dohlíží.

Obr. 3.3 Organizační struktura úseku kontaktního centra



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

O týmy v pravém slova smyslu se jedná pouze v případě provozního a support týmu. Členové těchto týmů mají rozličné kompetence a povinnosti, a výsledky jejich práce se navzájem ovlivňují. Oproti tomu náplň práce členů zbylých týmů je v jednotlivých týmech stejná. Neúspěchy či úspěchy jednoho člena této skupiny neovlivní výsledky jiného člena. Jelikož je však v organizační struktuře zakotven výraz „tým“, namísto „pracovní skupina“, budou v této práci používány oba tyto termíny.

Provozní tým

Úkolem provozního týmu je přidělování směn operátorům na základě předpokládané provozní situace, zjišťování statistik provozní situace a vylepšování těchto procesů.

Support tým

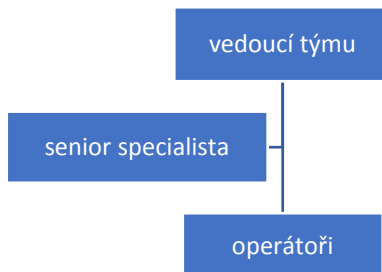
Tento tým má na starost zajištění veškeré administrativní podpory operátorů call centra. Přípravují a odesílají určité dokumenty koncovým zákazníkům, zajišťují jim podporu například při přepisu smluv a další.

Prodejní týmy

Prodejních týmů je v současnosti na call centru 9. Celkový počet operátorů je v těchto týmech k datu 31. 1. 2017 118, což činí průměrně 13 operátorů na tým.

Každý tým operátorů má svého vedoucího a senior specialistu (obr 3.4). Vedoucí týmu zodpovídá za práci operátorů, kteří mu jsou podřízeni. Jsou lídry, kteří svůj tým motivují k vykonání práce. Senior specialista zastává z části roli operátora a z části roli vedoucího týmu. V přeneseném slova smyslu je jeho pravou rukou.

Obr. 3.4 Organizační struktura prodejních týmů



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Úkolem operátorů těchto týmů je telefonicky vyřešit servisní požadavek, který obdrží na příchozí lince přímo od zákazníka, a po vyřešení tohoto požadavku plynule přejít k prodeji. Prodej je zaměřen na elektrickou energii. Pokud již zákazník elektrickou energii od společnosti innogy odebírá, je jeho cílem prodej pojištění domácnosti a odpovědnosti.

Emailové týmy

Emailové týmy jsou v současnosti 3, z čehož je jeden chatový. Operátoři emailových týmů zodpovídají dotazy zákazníků z větší části v rámci emailové či chatové komunikace a v nepříznivých provozních situacích přijímají požadavky také telefonicky. Emailových specialistů je 39, přičemž každý tým má svého vedoucího specialistu.

Servisní týmy

Servisní týmy jsou na call centru 2. Zajišťují odbavování zákazníků, kterým nelze nabídnout elektrickou energii. Tato nemožnost prodeje může mít dvě příčiny. Buďto již elektrickou energii od innogy zákazník odebírá nebo má či v minulosti měl špatnou platební morálku, a v zájmu společnosti tedy není si takového zákazníka fixovat na další komoditě.

Požadavky odbavují prostřednictvím telefonické a emailové komunikace. Tyto týmy jsou zaměřené na prodej dobíjecích SIM karet a pojištění domácnosti a odpovědnosti. Operátorů je 16 a každý tým má svého senior specialistu.

Servisní týmy jsou jedinými z týmů call centra, které nemají vedoucí týmů, ale senior specialisty. Pravomoc senior specialisty servisního týmu však odpovídá pravomocem vedoucího prodejního týmu. Jedná se pouze o jiný název pro stejnou pozici.

Distribuční tým

Distribuční tým je v současnosti pouze jeden. Je to jediný tým, který zůstal na call centru neprodejní. Zajišťuje zodpovídání dotazů, které nejsou směřovány innogy, jako obchodníkovi, ale innogy, jako distributorovi. Operátoři zajišťují plánování servisních zakázek, jako jsou montáže, demontáže či plombování měřidel, dále vystavování vytýčení plynárenských sítí a řešení dalších technických požadavků. Operátorů na tomto oddělení je 21 a mají jednoho vedoucího týmu.

Tato práce se bude nadále zabývat výzkumem způsobu odměňování operátorů v týmech prodejních, emailových a servisních. Distribuční tým je z výzkumu vyřazen, jelikož práce operátorů tohoto týmu není zaměřena na prodej. Kontrolované hodnoty, na základě kterých jsou zaměstnanci odměňováni, jsou tedy diametrálně odlišné a výsledky výzkumu by mohly být zkreslené.

Pracovní doba

Telefonní linka společnosti innogy funguje nepřetržitě. Pokrytí linky operátory musí být tedy 24 hodin, 7 dní v týdnu – včetně státních svátků. Operátoři, kterých se tento výzkum týká, pracují ve směnném provozu, přičemž směny jsou jim rozdělovány v časovém rozmezí od 6:00 do 24:00. Období od půlnoci do 6:00 je pokryto nočními brigádníky, kteří nebyli do výzkumu zahrnuti, jelikož z organizačního hlediska ani náplní práce nespádají do úseku kontaktního centra.

Běžným pracovním úvazkem je osmihodinový, kdy operátor pracuje 8 hodin, z čehož je půl hodiny obědová pauza. Dalšími možnostmi úvazků je zkrácený 6 hodinový úvazek, kdy operátor pracuje zmíněnou dobu bez obědové pauzy a 4 hodinový úvazek, kdy pracuje 3,75 hodiny, také bez nároku na obědovou pauzu. Zaměstnanci, jež pracující na osmihodinový či šestihodinový úvazek, mají nárok na 2 desetiminutové pauzy za den. Zaměstnanci pracující na čtyřhodinový úvazek, mají nárok na jednu desetiminutovou pauzu.

3.4 Současný způsob odměňování

Operátor call centra pobírá dva typy mezd. Základní mzdové ohodnocení tvoří časová, měsíční mzda. Tato fixní část mzdy zaměstnance činí při nástupu do innogy 15.000,- až 17.000,- Kč.

Druhou formou je výkonová mzda, která při nástupu činí 15 % ze základní mzdy, a po čase může vyšplhat až na 20 %. To, jak velkou část variabilní složky mzdy obdrží operátor do výplaty, se měří dle tzv. *KPI – Key Performance Indicators*, tedy klíčových ukazatelů výkonnosti. Těchto ukazatelů, které se měří a vstupují do výkonové složky mzdy operátora, je celkem 8. Uvedeny a popsány jsou níže.

1. AHT

Zkratka AHT je anglickou zkratkou pro *avarage handle time*, v překladu tedy průměrná délka řešení. Tato délka je stanovena průměrem součtu délky příchozích hovorů a délky prací po nich. Hodnota je sledována kumulativně za celý měsíc.

$$AHT = \frac{\text{délka hovoru} + \text{délka práce po hovoru}}{\text{počet hovorů za sledované časové období}}$$

2. Dostupnost operátora na telefonní lince

Druhou částí, která ovlivní výši variabilní mzdy operátora, je čas, který je operátor dostupný pro zákazníka na lince. Počítá se jednoduchým vzorcem porovnáním doby, kdy je operátor přítomen na telefonní lince (hovoří se zákazníkem či čeká, až zákazník zavolá) k délce jeho pracovní doby. Měří se v procentech.

$$\text{dostupnost} = \frac{\text{doba, kdy je operátor přítomen na lince}}{\text{délka pracovní doby operátora}} \cdot 100$$

Do doby, kdy zaměstnanec není připraven k přijetí hovoru, se počítá například třicetiminutová obědová pauza, dvě desetiminutové pauzy na svačinu a další.

3. Nabídkovost

Úkolem operátora je prodej. Aby mohlo k prodeji vůbec dojít, musí být ze strany operátora učiněna zákazníkovi nabídka. Nabídkovost vyjadřuje procento hovorů, ve kterých operátor provedl nabídku dané komodity k celkovému počtu hovorů.

$$\text{nabídkovost} = \frac{\text{počet hovorů, ve kterých byla učiněna nabídka}}{\text{celkový počet hovorů}} \cdot 100$$

4. Akvizice

Prodejní a emailové týmy jsou zaměřeny na prodej elektrické energie. Servisní týmy na prodej SIM karet a pojištění domácnosti a odpovědnosti. Akvizice jsou v týmech ohodnocovány různě. Servisní a emailové týmy mají splnění svého prodejního plánu ohodnoceno v rámci KPI. Operátoři prodejních týmů jsou za akvizice odměňováni prostřednictvím provizí z prodeje.

5. Kvalita

Velmi důležitým ukazatelem, který se u operátorů sleduje, je kvalita jejich komunikace se zákazníky. Vedoucí na konci každého měsíce zjišťují, zdali komunikace obsahovala veškeré informace, které jsou standardizované v tzv. *call scriptech*⁹, tedy správné představení se zákazníkovi, dodržování metodicky správných postupů vedení hovoru, nabídnutí další pomoci zákazníkovi, rozloučení se a jiné.

6. Operativní spokojenost a Mystery shopping

Operátoři emailových a servisních týmů jsou v současné době jedinými, kteří mají ve svých KPI zahrnutý také Mystery Shopping a operativní spokojenost. Mystery shopping a zjišťování zpětné vazby zákazníků je nahodilé, tedy nemusí proběhnout pravidelně každý měsíc. Je-li vše v pořádku nebo neproběhne-li, celému týmu je přiznána plná část variabilní složky za tuto kategorii. Získá-li jakýkoli operátor daného týmu špatné hodnocení, variabilní složku za tuto kategorii neobdrží ani jeden člen týmu. Tato část variabilní složky mzdy je jedinou odměnou, kterou je tým ohodnocen jako celek.

7. Produktivita emailů

Operátorům servisních a emailových týmů je také kontrolován ukazatel produktivity emailů. Jedná se o poměr počtu zpracovaných emailů k počtu emailů, které měl operátor za

⁸ Slovo akvizice je v této práci chápáno, jako získávání zákazníků

⁹ Call script = scénář hovoru, který je předem standardizovaný

úkol zpracovat. Počet emailů, které má operátor zpracovat je stejný každý den. Sleduje se opět kumulativní výsledek za všechny odpracované dny v měsíci vyjádřený v procentech.

$$\text{produktivita emailů} = \frac{\text{počet zpracovaných emailů}}{\text{počet emailů, které měl operátor zpracovat}} \cdot 100$$

8. Individuální hodnocení

Vedoucí má možnost na konci každého měsíce ohodnotit práci svého podřízeného dle vlastního úsudku. Jeho variabilní část mzdy tím může ovlivnit odebráním či přidáním až 20 % z celkové variabilní složky. Ohodnocení této kategorie je čistě individuální a záleží pouze na rozhodnutí vedoucího pracovníka.

Ne všechny ukazatele se měří ve všech typech týmů. Které ukazatele se měří v konkrétních týmech je uvedeno v tabulce níže (tab. 3.1). Také konkrétní hodnoty jsou v různých typech týmů odlišné. Hodnoty vyjádřeny konkrétními čísly však nemohou být součástí této bakalářské práce, jelikož nejsou veřejně dostupné a ani pro účely bakalářské práce nebylo možné je zveřejnit.

Tab. 3.1 Klíčové ukazatele výkonnosti v daných týmech

KPI	PRODEJNÍ TÝMY	SERVISNÍ TÝMY	EMAILOVÉ TÝMY
AHT	ANO	ANO	NE
Dostupnost	ANO	ANO	NE
Nabídkovost	ANO	ANO	ANO
Akvizice	ANO	ANO	ANO
Kvalita	ANO	ANO	ANO
Mystery shopping	NE	ANO	ANO
Produktivita emailů	NE	ANO	ANO
Individuální hodnocení	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Kromě KPI jsou, v rámci výkonnostního odměňování, operátorům prodejních týmů vypláceny provize z prodeje elektrické energie.

Samozřejmostí jsou příplatky za práci o víkendu či o svátcích. Operátor, který se takovéto směny zúčastní, obdrží finanční kompenzaci v podobě příplatku dle zákona a nefinanční kompenzaci v podobě tzv. *day-off*, což mu dává možnost vybrat si den náhradního volna v jakýkoli pracovní den v daném měsíci. Za přesčasovou práci získávají zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na plný, tedy 8 hodinový úvazek, příplatek opět dle zákona. Tento příplatek se nevztahuje na zaměstnance pracující na úvazek zkrácený (6 či 4 hodinový). Tito zaměstnanci však nemusí povinné přesčasy absolvovat.

3.4.1 Zaměstnanecké benefity

Společnost innogy patří mezi ty, které v konkurenčním boji o kvalitní zaměstnance sází také na pestrost svých benefitů. innogy využívá kombinace fixního a flexibilního poskytování benefitů. Flexibilním způsobem je cafeteria, která funguje na systému jádra (viz podkapitola 2.2). Do cafeteria jsou zaměstnancům přidělovány body vždy na začátku kalendářního roku. Část bodů musí využít buď na penzijní či zdravotní připojištění nebo na jazykové kurzy. Zbylé body mohou alokovat na benefity, dle vlastního výběru.

Fixně poskytované benefity lze rozdělit na výhody zkvalitňující využívání volného času a výhody mající vztah k práci. Sociální výhody jsou poskytovány v rámci systému cafeteria (jedná se o zmiňované jádro).

Výhody zkvalitňující využívání volného času poskytované firmou innogy jsou firemní akce pořádané minimálně 2x ročně, a to v létě a v zimě a příležitostné slevy na kulturní vyžití. Výhod majících vztah k práci je podstatně více. Jedná se o 1 týden dovolené nad rámec stanovený zákonem, tedy 5 týdnů dovolené, 3 dny zdravotního volna, tzv. sick days, možnost využívání Home Office a zajištění stravovací jídelny. Dále jsou zaměstnancům poskytovány stravenky ve výši 80,- Kč, kdy je 75 % hodnoty stravenky hrazeno zaměstnavatelem.

Mezi benefity vztahované k práci patří také možnost kariérně se rozvíjet v rámci kariérních cest, které jsou na call centru veřejné a každý má možnost do nich nahlédnout. Nastavení kariérních cest je dvojího typu. Prvním je horizontální změna pozice. Pokud je člověk operátorem prodejního týmu, má možnost se plynule posunout do retenčních týmů, které mají za úkol přesvědčit odcházejícího zákazníka, aby u společnosti setrval či do různých outboundových týmů, které zajišťují přísun nových zákazníků v rámci odchozích kontaktování zákazníků. Pokud však člověk pracuje v servisním či jednom z emailových týmů, možnost přímého přestupu má pouze do prodejního týmu. Z vertikálního hlediska má operátor možnost stát se senior specialistou ve zmiňovaných týmech a dále vedoucím týmu.

Operátorům call centra nejsou poskytovány žádné výhody, které by byly spojené s jejich postavením v organizaci.

4 Analýza systému odměňování a motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Pro analýzu současného stavu odměňování a motivace zaměstnanců byly použity dvě metody výzkumu. Hlavní metodou byl dotazník. Jelikož na call centru není prostor pro dlouhé přímé dotazování byl dotazník v elektronické podobě nejrychlejší a nejefektivnější spojkou mezi dotazy a odpověďmi respondentů. Druhou využitou metodou bylo pozorování, které probíhalo v období od 1. 8. 2015 do 31. 1. 2017.

4.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl pracovníkům call centra rozeslán interní emailovou poštou dne 31. 1. 2017 a připomínkován dne 6. 2. 2017. Otázek v dotazníku bylo dvacet a byly rozčleněny do dvou částí. První část dotazníku je zaměřena na osobu zaměstnance (pohlaví, vzdělání). Druhá část se týká přímo motivovanosti zaměstnanců. Druhá část byla dále opticky rozčleněna na čtyři oblasti, a to vztah ke společnosti, motivace, mzda a benefity.

Dotazování byli všichni pracovníci call centra pracující na primárně příchozí lince, tedy celkem 173 zaměstnanců, včetně vedoucích zaměstnanců konkrétních týmů. Jelikož všichni vedoucí pracovníci, kteří na call centru pracují, vzešli z operátorů, byli v komunikaci, která byla k dotazníku přiložena, požádání o vyplnění dotazníku z pozice operátora. Dotazování byli operátoři týmů prodejních, servisních a emailových. Ze 173 odeslaných dotazníků se vrátilo 76 zodpovězených. Důvodem 44% návratnosti může být velký časový pres, ve kterém zaměstnanci pracují, a z toho důvodu chybějící volný čas pro vyplnění dotazníku.

Poslední odpověď na dotazník byla přijata dne 13. 2. 2017, následně byl pro analýzu výsledků využit program Microsoft Excel, ve kterém byly vytvořeny také níže uvedené grafy. Dotazník přepracovaný v programu Microsoft Word je přiložen v příloze (příloha 1).

Vzhledem k firemní kultuře, která je v innogy Zákaznické služby, s.r.o. nastavena, a to, že si všichni zaměstnanci na pracovišti tykají, jsou tvary zájmené a slovesné voleny v singulární formě.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Pro přehlednost jsou v této podkapitole uváděny nejprve odpovědi získané z dotazníkového šetření. Je-li potřeba tyto odpovědi obohatit o výsledky pozorování, jsou uvedeny odděleně, pod těmito odpověďmi.

Otázka č. 1 *Jakého jsi pohlaví?*

První otázkou byl dotaz na pohlaví zaměstnance. Jelikož je ve zkoumaných týmech call centra zaměstnáno z celkového počtu 173 zaměstnanců 28 mužů, byla hodnota 9 u odpovědi „muž“ úspěchem. Žen zodpovědělo dotazník 67.

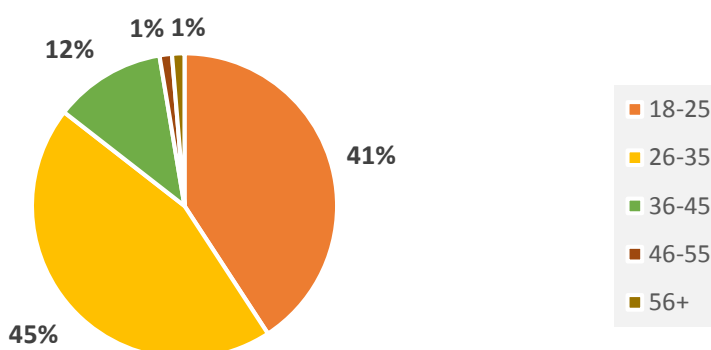
Výsledek pozorování

Muži pracují na call centru jako operátoři převážně v prodejních a emailových týmech, které jsou zaměřeny na aktivní prodej elektřiny či jako vedoucí prodejních týmů. V 6 z 9 prodejních týmů jsou vedoucími právě muži. Ve třech zbylých prodejních, všech emailových a všech servisních týmech jsou vedoucími ženy.

Otázka č. 2 *Kolik ti je let?*

Na otázku: „Kolik ti je let?“ odpovědělo 65 zaměstnanců, že jim je méně než 36 let. Z těchto 65 zaměstnanců je 31 mladších 26 let. Věk 9 zaměstnanců se nachází v rozmezí 36-45 let. 1 respondent odpověděl, že je jeho věk v rozmezí 46-55 let. Starší 55 let byl pouze 1 respondent (graf 4.1).

Graf 4.1 Kolik ti je let?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek pozorování

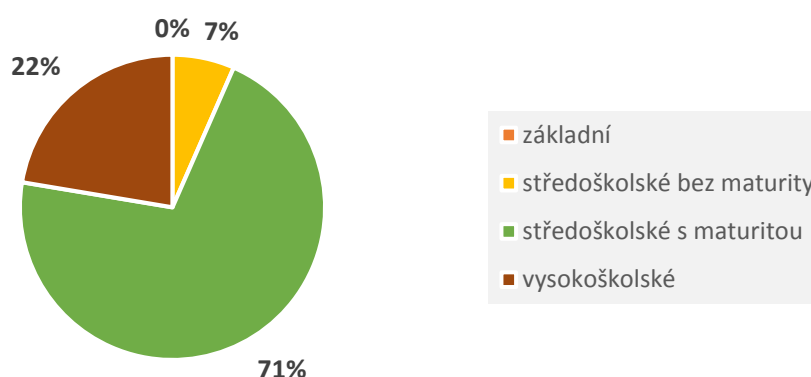
Věkové rozložení vzorku respondentů odráží věkové rozložení všech dotazovaných. Zaměstnanci starší 45 let jsou na call centru raritou. Tato skutečnost vychází z náročnosti práce

a stresu s ní souvisejícím. Naopak většinu zaměstnanců pracujících na call centru tvoří skupina mladší 36 let.

Otázka č. 3 Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?

Mezi možnými odpověďmi, ze kterých respondenti vybírali, byla mimo jiné možnost „základní“. Tuto možnost nezvolil žádný z respondentů. Středoškolské vzdělání má 59 operátorů, z toho 5 bez maturity. Vysokoškolsky vzdělaných je 17 respondentů. Těchto 17 respondentů jsou ženy, z nichž je 11 ve věku 26-35 let a 4 jsou mladší 26 let. V 1 případě se jedná o ženu ve věkovém rozmezí 36-45 let a v 1 případě o ženu starší 55 let (graf 4.2).

Graf 4.2 Jaké je tvé nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: vlastní zpracování

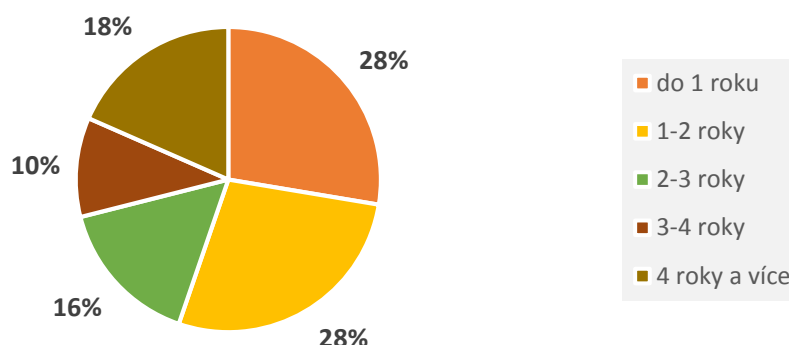
Výsledky pozorování

Na call centru působí také současně pracující studenti vysokých škol. Primárně se jedná o zaměstnance, kteří šli studovat ihned po dokončení střední školy. Ve zbylých případech se jedná o studenty, kteří se rozhodli studovat až v průběhu delšího časového odstupu od vystudování střední školy.

Otázka č. 4 Jak dlouho pracuješ na call centru v innogy?

Odpověď méně než 1 rok zvolilo 21 respondentů. 21 pracovníků zvolilo možnost 1-2 roky a 12 pracovníků 2-3 roky. Možnost 3-4 roky působení na call centru zvolilo 8 respondentů. 4 roky a více pracuje na call centru 14 z respondentů (graf 4.3).

Graf 4.3 Jak dlouho pracuješ na call centru innogy?



Zdroj: vlastní zpracování

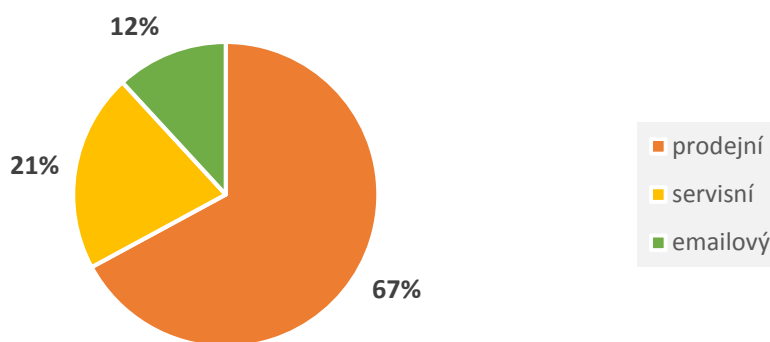
Výsledek pozorování

Vzhledem k předsudkům, které se vážou k práci v call centrech se může číslo 14 u možnosti 4 roky a více jevit překvapujícím. Lze jej obhájit tím, že práce na call centru je nejobtížnější primárně v jejich začátcích. Operátor se učí pracovat se systémem, prodávat, a hlavně pracovat rychle. Již na vstupním školení dostávají zaměstnanci informaci, že jistí svou práci si budou nejdříve po roce. Z interních statistik společnosti vychází, že nejčastěji zaměstnanci call centra svou pozici opouštějí do 1 roku. Důvodem může být obrovský nátlak na prodej, velký stres či důraz na rychlost. Toto však nemůžeme vědět jistě, jelikož na call centru není zvykem provádět se zaměstnanci výstupní pohovory.

Otázka č. 5 V jakém týmu pracuješ?

Cílem této otázky bylo zjistit, co konkrétně je náplní práce respondentů, kteří dotazník zodpověděli. Zdali je to prodej elektrické energie, servis a prodej pojištění či písemné zpracovávání požadavků zákazníků prostřednictvím emailů a chatu. Dotazník vyplnilo 51 operátorů z prodejních týmů, 16 ze servisních a 9 z emailových týmů (graf 4.4). V procentech vyjádřeno, vyplnilo dotazník z celkového počtu zaměstnanců 43 % operátorů prodejních, 100 % operátorů servisních a 23 % operátorů emailových týmů.

Graf 4.4 V jakém týmu pracuješ?

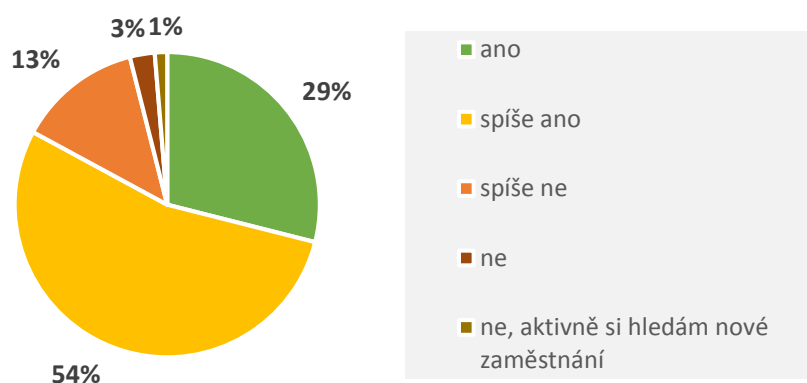


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 Jsi v zaměstnání spokojen/á?

Šestá otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost operátora v zaměstnání. Na tuto otázku odpovědělo 63 respondentů, že v zaměstnání jsou spokojeni či spíše spokojeni. Z těchto 63 dotázaných odpovědělo 41, že jsou spíše spokojeni. Spíše nespokojených a zcela nespokojených je 13 zaměstnanců. Z toho 3 jsou zcela nespokojeni. Z těchto 3 si však pouze 1 aktivně hledá jiné zaměstnání (graf 4.5).

Graf. 4.5 Jsi v zaměstnání spokojen/á?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7 Pokud jsi v otázce č. 6 odpověděl/a jinak, než „ano“, uveď prosím 1-3 faktory, které jsou příčinou tvé nespokojenosti.

54 respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli jinak, než že jsou naprosto spokojeni, bylo vyzváno k zodpovězení této otázky. Cílem bylo zjistit, co je příčinou jejich nespokojenosti či co jim brání ve spokojenosti úplné.

Průzkum ukázal, že většině respondentů vadí práce na směny a mzda za odvedenou práci. Práce na směny vadí konkrétně 28 z dotázaných (graf 4.6). Se mzdou jich není spokojeno 25. Těsně za těmito faktory stojí náplň práce a způsob, jakým je firma vedena. Náplň práce jako faktor, který je příčinou jejich nespokojenosti, uvedlo 18 respondentů. 17 respondentů uvedlo, že problém vidí ve způsobu vedení společnosti. Nespokojeno s pracovním prostředím je 12 zaměstnanců. 2 uvádí jako faktor své nespokojenosti možnost „kolegové“, tedy vztahy na pracovišti, a další 2 uvádí jako důvod benefity. 6 z těchto 54 dotázaných uvedlo možnost „jiné“, jejich konkrétní odpovědi jsou uvedeny níže.

Písemné odpovědi respondentů, kteří na otázku odpověděli zvolením možnosti „jiné“:

Respondent č. 1: „Soustředíme se na prodej, a co takhle se zaměřit na servis? Vyřešit vše na poprvé? Volalo by méně zákazníků!“

Respondent č. 2: „Velký tlak na prodej a nepřetržitá kontrola“

Respondent č. 3: „Jsem tady už 10 let, a už mě občas práce na lince dost vyčerpává.“

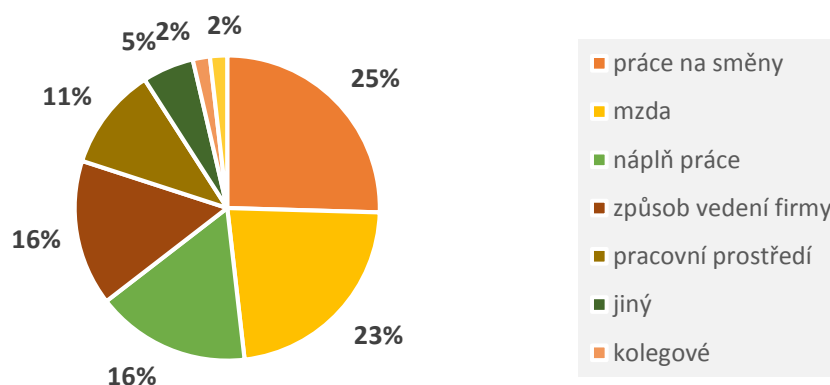
Respondent č. 4: „Mění se nám vedoucí, což mě hodně zasáhlo“

Respondent č. 5: „V některých chvílích prodejní tlak.“

Respondent č. 6: „Po tolika letech na lince mě nebaví každý den prodávat“

Většina těchto respondentů uvádí, že příčinou jejich nespokojenosti je přílišný důraz na prodej. Jelikož je prodej náplní práce operátorů, mohli bychom tyto odpovědi zařadit do kategorie „náplň práce“.

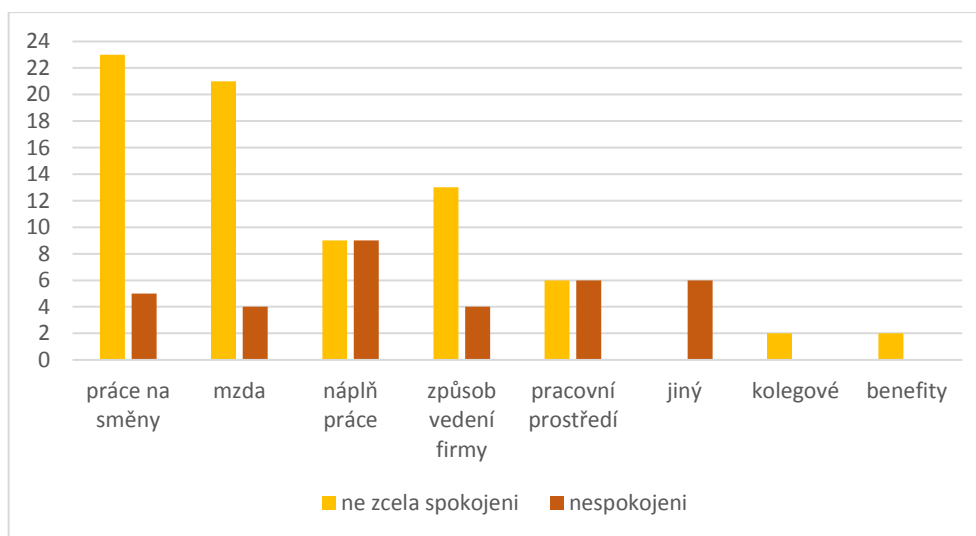
Graf 4.6 Pokud jsi v otázce č. 6 odpověděl jinak, než „ano“, uveď prosím 1-3 faktory, které jsou příčinou tvé nespokojenosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto odpovědí 54 respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli jinak, než volbou možnosti „ano“, bylo 13 negativních (možnosti „spíše ne“, „ne“ a „ne, aktivně si hledám nové zaměstnání“). Tyto odpovědi přišly od 8 pracovníků z prodejních týmu, od 4 ze servisních týmů a 1 pracovníka pracujícího v emailovém týmu. Mezi pracovníky není spojitost ani věková ani co se týče délky zaměstnání. Rozložení mezi faktory nespokojenosti je však diametrálně odlišné oproti rozložení zobrazeném na grafu 4.6, kde byly zohledněny také odpovědi „ne zcela spokojených“ zaměstnanců. Tento rozdíl je zachycen na grafu níže (graf 4.7).

Graf 4.7 Rozdíl mezi faktory nespokojenosti



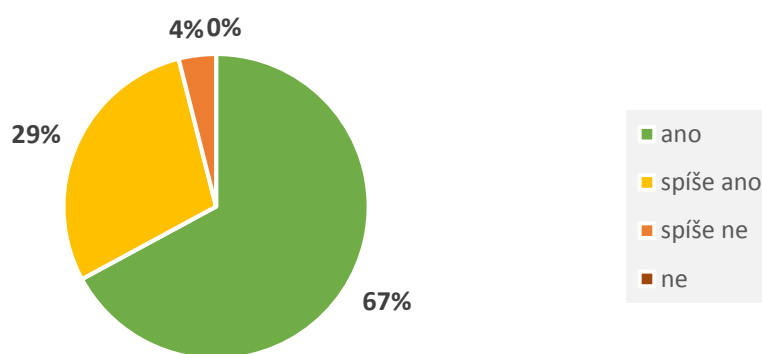
Zdroj: vlastní zpracování

Oproti ne zcela spokojeným operátorům, kteří viděli jako největší problém práci na směny, ti nespokojení jej viděli v náplni práce. Tuto možnost zvolilo konkrétně 9 operátorů. Dalšími faktory s počtem hlasů 6 byly pracovní prostředí a odpovědi vyjádřené v kategorii jiný, které jsou uvedeny výše. 5 hlasů získala zmiňovaná práce na směny. Mzdu a způsob vedení firmy uvedli 4 respondenti. Mezi kolegy ani s benefity tito zaměstnanci problém nevidí.

Otázka č. 8 Máš jasně stanoveny své cíle?

Na tuto otázku již opětovně odpovídali všichni respondenti. Měli zvolit ze čtyř možností: ano, spíše ano, spíše ne a ne. Možnost „ne“, tedy že nemá jasně stanovené cíle, kterých má dosáhnout, nezvolil nikdo. Většina z dotázaných, 51 respondentů, zvolila možnost „ano“, tedy, že vědí, o čem mají usilovat. 22 dotázaných operátorů sice vědí, jakých cílů mají dosáhnout, ale pravděpodobně si nejsou zcela jisti. Možnost „spíše ne“ zvolili pouze 3 z dotázaných (graf 4.8).

Graf 4.8 Máš jasně stanoveny své cíle?



Zdroj: vlastní zpracování

2 ze 3 respondentů, kteří zvolili možnost „spíše ne“ jsou operátoři prodejních týmů. Jeden z nich uvedl, že v call centru innogy pracuje v délce do 1 roku, druhý 1-2 roky. Zbýlý 1 respondent je operátorem týmu servisního a na call centru pracuje již déle než 4 roky.

Výsledek pozorování

Cíle lze rozdělit z časového hlediska na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Z pohledu podniku a operátora se bude toto časové období významně lišit. Operátorovi call centra je mzda vyplácena na měsíční bázi. Netýkají se jej žádné roční bonusy a další odměny, které by sledovaly jeho výsledky za delší časové období. Nejdelším obdobím, za které může být hodnocen je jeden kalendářní měsíc. Cíle stanovovány na měsíc budou tedy označeny jako dlouhodobé.

Dlouhodobé cíle jsou zaměstnancům představeny již na úvodním školení. Jedná se o takové cíle, jako uzavření určitého počtu smluv za měsíc nebo nepřekročení určitého časového limitu, který je stanoven pro délky hovorů. Tyto cíle jsou přeneseny do tabulek, které jsou vytištěny a vyvěšeny na nástěnkách v jednotlivých týmech. Operátor má tedy možnost kdykoli k nástěnce přijít a cíle si opětovně přečíst. Jelikož splnění těchto cílů ovlivňuje jeho měsíční mzdu, většinou je má dobře nastudované a zná přesné hodnoty, kterých musí dosáhnout, nebo které nesmí překročit.

Další cíle jsou z časového hlediska **střednědobé**. Toto období označuje z pravidla jeden týden, jelikož na týdenní bázi fungují tzv. 1:1 meetingy, na kterých si operátor sám, za podpory svého vedoucího, stanovuje cíl či cíle, kterých chce v průběhu týdne dosáhnout. Většinou se jedná o zlepšování se v pro něj nejvíce problematické oblasti. Každý následující týden si

operátor se svým nadřízeným dosažení cílů vyhodnotí a nastaví si cíle další. Většinou se snaží stále zlepšovat ve stejné, problémové, oblasti.

Krátkodobými cíli jsou cíle nastavované na denní bázi. Každé ráno či v poledne probíhá tzv. denní start, kdy se celá skupina sejde před tabulí s výsledky za předchozí den a kumulativními výsledky za celý měsíc. Každý operátor musí zpravidla říci, jakým způsobem bude daný den dosahovat lepších výsledků. Tyto cíle jsou vyhodnocovány denně na těchto denních startech.

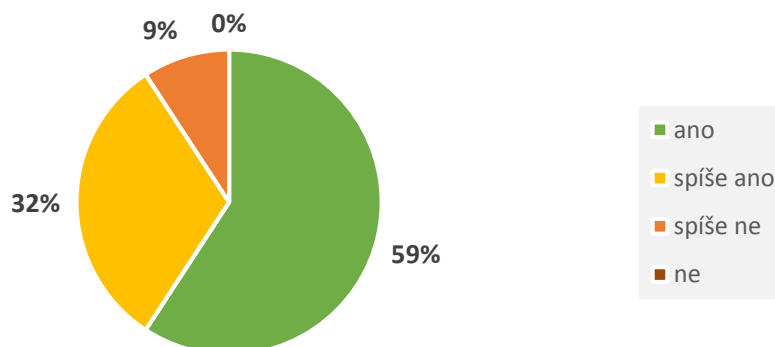
Další poznatky zjištěné k této otázce v průběhu pozorování jsou vyjádřeny v kapitole s návrhy a konkrétními doporučeními.

Otázka č. 9 Podporuje tě tvůj nadřízený v dosažení stanovených cílů?

Další otázka plynule navazuje na tu předchozí. Cílem bylo zjistit, zda se operátoři cítí být podporováni a vedeni k tomu, aby stanovených požadavků dosáhli.

Odpovědi na tuto otázku byly velice příznivé. Z odpovědí vychází, že 69 ze 76 respondentů je svým nadřízeným podporováno k tomu, aby plnili plány, které mají nastavené. Z těchto 69 zvolilo 45 respondentů přímo možnost „ano“. Možnost „spíše ne“, tedy, že podporu spíše necítí, zvolilo 7 respondentů. Tato nedostatečná podpora přicházející ze strany vedoucího není primárně, jak vychází z odpovědí 7 nespokojených operátorů, problémem v celkovém neseznámení s cíli. Na předchozí otázku, odpověděli z těchto 7 operátorů pouze 2, že své cíle jasně nastavené spíše nemají. Ze zbylých 5 zvolili v předchozí k otázce odpověď „ano“ 2 respondenti. Pozitivní zprávou je, že nikdo ze zaměstnanců nezvolil možnost „ne“, tedy že je nadřízený v této oblasti nepodporuje (graf 4.9).

Graf 4.9 Podporuje tě tvůj nadřízený v dosažení stanovených cílů?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10 *Máš možnost kariérně se rozvíjet?*

Jedním z motivačních nástrojů, který by měl být v každé firmě, je dát zaměstnanci možnost se kariérně rozvíjet. Vždy by měla být šance někam se posunout, ať už co se týče mzdy/platu, tak pracovní náplně a pozice. V této otázce jsou zkoumány možnosti, které mají zaměstnanci call centra společnosti innogy.

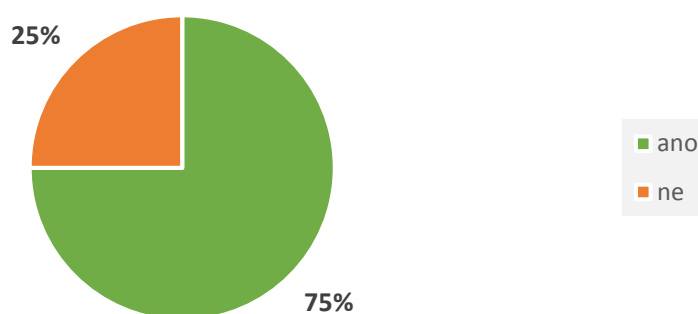
Odpovědi na tuto otázku již tak příznivé nejsou. Pouze 57 ze 76 respondentů odpovědělo, že možnost mají. Zbylých 19 zvolilo možnost „ne“, tedy že tuto možnost nemají či o ni nejsou dostatečně informováni (graf 4.10). Otázkou tedy bylo, zda tato nemožnost dále se rozvíjet souvisí s konkrétními týmy či tohoto pocitu nabývají jednotlivci různých týmů.

Ve 3. kapitole jsou v části o zaměstnaneckých výhodách u nepeněžních benefitů popsány kariérní cesty, po kterých se operátoři mohou vydat. Z těchto informací lze vyvodit následující předpoklad.

Předpoklad: Možnost „ne“ na otázku, zda se mohou kariérně rozvíjet, volili pracovníci jiných než prodejních týmů.

Z průzkumu vyplynulo, že tuto možnost zvolilo 11 pracovníků právě prodejních týmů, 5 pracovníků servisních týmů a 3 pracovníci emailových týmů. Předpoklad se tedy nepotvrdil. Možným důvodem toho, že se předpoklad nepotvrdil, je skutečnost, že zaměstnanci nemusí být o možnostech svého kariérního rozvoje dostatečně informováni.

Graf 4.10 Máš možnost kariérně se rozvíjet?



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším důvodem vysokého počtu negativních odpovědí může být také to, že tuto možnost mohl zvolit zaměstnanec, který pracuje na call centru velmi krátce, a tím pádem nebyl o možnostech rozvoje zatím detailně informován.

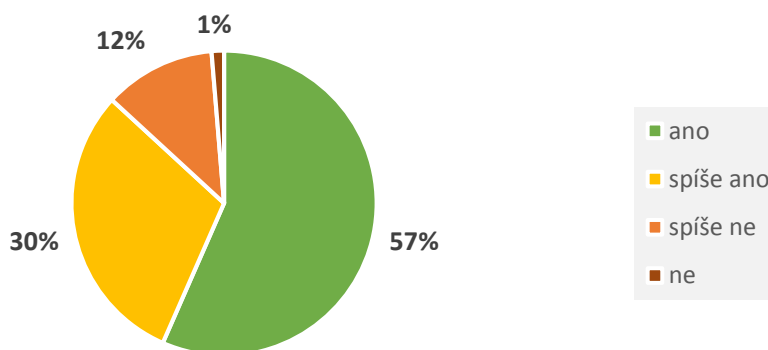
Předpoklad: Odpověď „ne“, tedy že se nemají možnost kariéru rozvíjet, zvolili zaměstnanci pracující na call centru společnosti innogy kratší dobu, než je 1 rok.

Z výsledků šetření vyplývá, že z 19 respondentů, kteří zvolili možnost „ne“, pracují na call centru kratší dobu, než je 1 rok pouze 4 operátoři. 7 operátorů je zde zaměstnáno v časovém rozmezí 1-2 roky, 3 operátoři 2-3 roky a 2 operátoři 3-4 roky. 3 z respondentů jsou zde zaměstnáni dokonce déle než 4 roky. Důvod pro opětovné nepotvrzení předpokladu může být výše zmíněná nedostatečná informovanost podřízených o jejich možnostech rozvoje.

Otázka č. 11 *Víš, co musíš udělat pro to, aby ses mohl kariéru rozvíjet?*

Otázka č. 11 rozvíjí odpovědi získané na otázku č. 10, ve které respondenti odpovídali na to, zdali se mohou v práci posunout někam dál, a tím rozvíjet svou kariéru. V předchozí otázce odpovědělo 57 respondentů, že se kariéru rozvíjet mohou. V této otázce byli dotazováni všichni respondenti, a to, zdali vědí, jak na to. Odpověď na tuto otázku však zná pouze 43 respondentů. 23 operátorů si není jistých, ale myslí si, že spíše ano. Možnost „ne“ či „spíše ne“ zvolilo 10 zaměstnanců. Z těchto 10 zvolil pouze 1 možnost „ne“, tedy že si není vůbec vědom toho, jak se dál rozvíjet (graf 4.11).

Graf 4.11 Víš, co musíš udělat pro to, aby ses mohl kariéru rozvíjet?



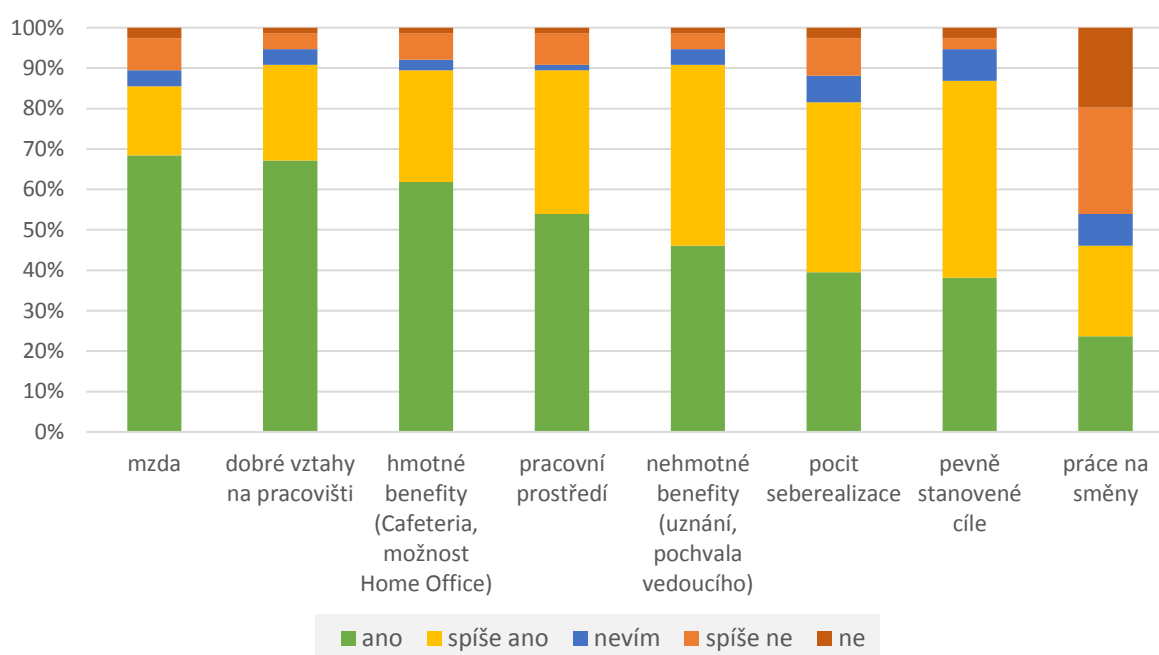
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 *Jak moc tě dané faktory motivují ke kvalitně odvedené práci?*

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že k nejvíce motivujícím faktorům patří s 52 hlasy samotná mzda (graf 4.12). O jeden hlas méně, tedy 51, získaly dobré vztahy na pracovišti. Následují hmotné benefity, pracovní prostředí, nehmotné benefity, pocit seberealizace a pevně stanovené cíle. Celkově si vybrané faktory stojí velice pozitivně.

Rozporuplné odpovědi byly obdrženy pouze u posledního z faktorů, a to práce na směny. Možnosti „ano“ a „spíše ano“ zvolilo 35 zaměstnanců. Stejný počet zaměstnanců však zvolil možnost „ne“ či „spíše ne“. Na jejich vztah k práci na směny byli respondenti dotazováni již v otázce č. 7, kde odpovídali, zda patří práce na směny k faktorům, které je činí být nespokojenými. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že nespokojených s prací na směny je 5 zaměstnanců. Lze tedy říci, že v celkovém měřítku je nečiní tento způsob rozdělení směn nespokojenými, ale polovina z respondentů by se cítilo býti motivovanějšími, kdyby byla pracovní doba pevně stanovená.

Graf 4.12 Jak moc tě dané faktory motivují ke kvalitně odvedené práci?



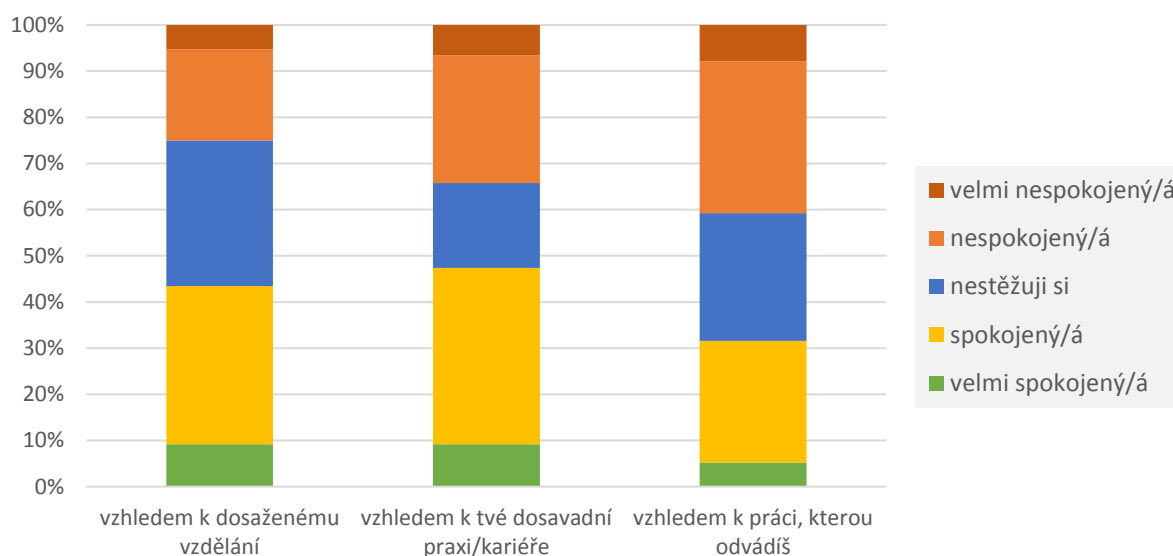
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 Jak jsi spokojen/á se svou mzdou?

Tato otázka byla rozdělena na 3 podotázky podle toho, k jakým faktorům byla vztažena. Faktory byly: spokojenost zaměstnanců vzhledem k dosaženému vzdělání, dosavadní kariéře a náplni práce, kterou odvádějí.

Nejvíce jsou zaměstnanci spokojeni vzhledem ke své dosavadní kariéře. Naopak nejméně spokojeni jsou se mzdou vzhledem k práci, kterou odvádí (graf 4.13).

Graf 4.13 Jak jsi spokojen/á se svou mzdou?



Zdroj: vlastní zpracování

Nespokojeno a velmi nespokojeno se svou mzdou, vzhledem k dosaženému vzdělání, je 11 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců a 8 zaměstnanců s vystudovanou střední školou. Vzhledem k práci, kterou odvádějí je nespokojeno a velmi nespokojeno 16 operátorů prodejních, 9 operátorů servisních a 6 operátorů emailových týmů.

Otázka č. 14 Jsi si vědom/a faktorů, které ovlivňují variabilní složku tvé mzdy?

Variabilní část mzdy tvoří značnou část měsíčního příjmu operátora. Aby měl operátor motivaci o tuto složku usilovat, je velice důležité, aby věděl, jak ji může ovlivnit. Všech 76 zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, ví přesně, co jejich variabilní mzdu ovlivňuje.

Otázka č. 15 Jak na tebe variabilní část mzdy působí?

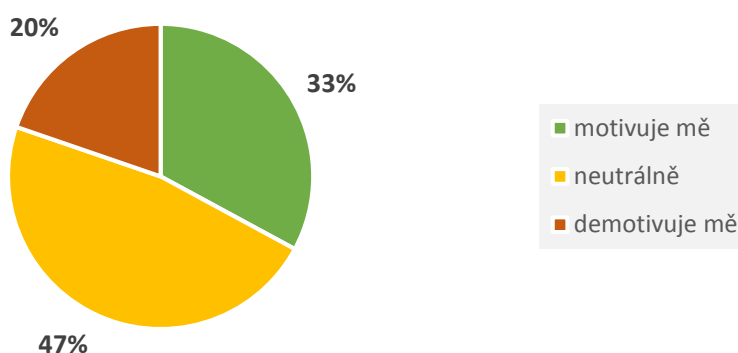
To, jestli zaměstnanci vědí, co jejich mzdu ovlivní, je velmi důležité. Podstatné však také je, jak na ně tato složka mzdy působí. Pouze 25 respondentů odpovědělo, že je variabilní mzda motivuje. Naopak jako demotivující záležitost ji vnímá 15 respondentů. Zbýlých 36 přijalo variabilní část mzdy jako nutnost a působí na ně neutrálně (graf 4.14).

Největší prostor pro výdělek v rámci variabilní části mzdy mají operátoři prodejních týmů. To je dáno provizemi, které mohou získat za uzavírání smluv k elektrické energii. Pro členy prodejních týmů by měla být tato složka převážně motivující, jelikož mají možnost nekonečného výdělku. Jelikož jejich základní mzda není, za předpokladu neuzavření žádné smlouvy, nijak ohrožena, neměla by je variabilní mzda nijak demotivovat. Z tohoto plyne předpoklad níže.

Předpoklad: Variabilní část odměny na operátory prodejních týmů nepůsobí demotivačně.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že jako demotivující vidí tuto část mzdy 15 operátorů, z toho 8 operátorů prodejních týmů. Ze zbylých 7 operátorů se touto částí mzdy cítí být demotivováno 5 členů servisních a 2 členové emailových týmů. Předpoklad se tedy nepotvrdil. Následující otázka směřována na jednoduchost dosažení variabilní mzdy možná odhalí důvod, proč se tak stalo.

Graf 4.14 Jak na tebe variabilní část mzdy působí?



Zdroj: vlastní zpracování

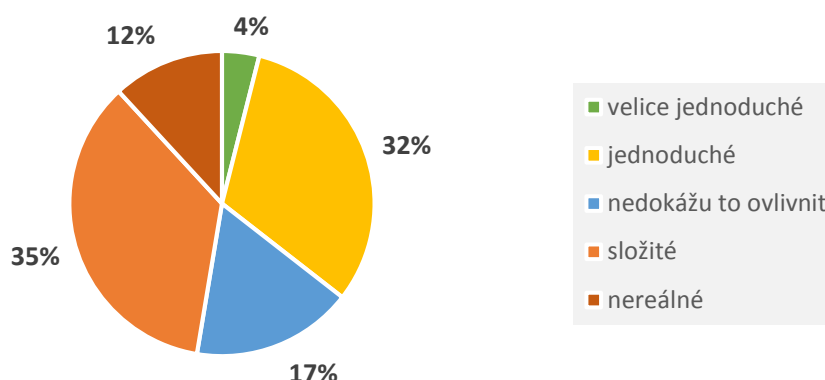
Výsledek pozorování

Oproti prodejním týmům, které byly na prodej zaměřeny již od svého počátku, jsou servisní týmy soustředěny na prodej zmiňovaného pojištění teprve pár měsíců. Odměny za uzavřené smlouvy jim dokonce nejsou vypláceny formou provizí, ale zasahují do jejich KPI. Tedy pokud stanovený prodejní plán nesplní je jim jejich odměna v podobě KPI ponížena o nesplněnou část.

Otázka č. 16 Jak jednoduché je pro tebe dosáhnout 100 % variabilní složky mzdy?

Na tuto otázku odpovědělo 27 dotazovaných, že dosažení 100 % variabilní složky jejich mzdy je pro ně jednoduché, z toho 3, že je to velice jednoduché. 36 respondentů odpovědělo, že je to pro ně složité. U 9 z nich dokonce nereálné. Důležitým zjištěním, které z odpovědí vyplynulo, je také to, že 13 respondentů vůbec nedokáže tuto část své mzdy nijak ovlivnit (graf 4.15).

Graf 4.15 Jak jednoduché je pro tebe dosáhnout 100 % variabilní složky mzdy?



Zdroj: vlastní zpracování

U předchozí otázky byl stanoven předpoklad, že operátory z prodejních týmů variabilní mzda nedemotivuje. Tento předpoklad se však nepotvrdil. Ze zmiňovaných 8 operátorů prodejních týmů, kteří ji jako demotivující v odpovědi k předchozí otázce označili, nyní 5 z nich uvádí, že je pro ně dosažení 100 % variabilní složky mzdy nereálné, zbylí 3 uvádí, že je to složité.

Vztah mezi složitostí dosažení celkové variabilní části mzdy a příslušností k týmu je vyjádřena v tabulce níže (tab. 4.1).

Tab. 4.1 Vztah mezi příslušností k týmu a schopností dosažení 100 % variabilní části mzdy

	velice jednoduché		jednoduché		nedokážu to ovlivnit		složitě		nereálné	
	osob	%	osob	%	osob	%	osob	%	osob	%
Prodejní tým	2	4 %	11	22 %	8	16 %	21	41 %	9	18 %
Servisní tým	1	6 %	10	63 %	3	19 %	2	13 %	0	0 %
Emailový tým	0	0 %	3	33 %	2	22 %	4	44 %	0	0 %

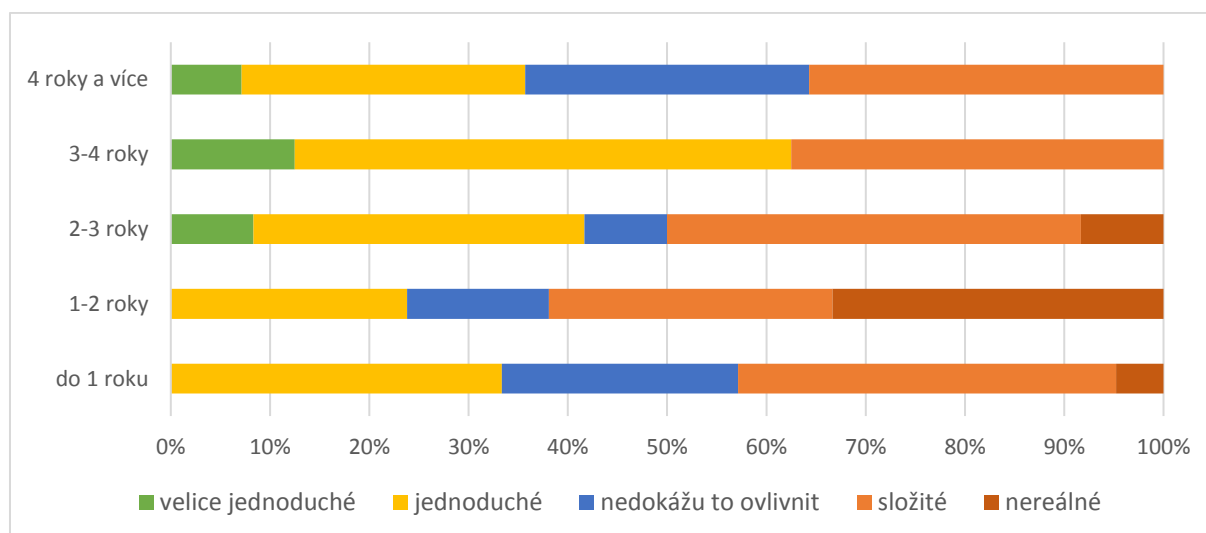
Zdroj: vlastní zpracování

Další faktor, ke kterému lze vztáhnout schopnost dosažení celkové výše variabilní části mzdy je délka působení na call centru. Ke vztahu mezi těmito dvěma faktory se váže následující předpoklad.

Předpoklad: Čím delší je operátorova působnost na call centru innogy, tím je pro něj dosažení 100 % variabilní složky mzdy jednodušší.

Odpovědi na tuto otázku byly vztaženy k odpovědím na otázku č. 3, ve které byli respondenti dotazováni, jak dlouho již pracují na call centru společnosti innogy. Vyjádřením vlivu mezi těmito zjištěnými informacemi se vyvrátí nebo potvrdí předpoklad výše (graf 4.16).

Graf. 4.16 Vliv odpracované doby na call centru na schopnost dosáhnout 100 % variabilní složky mzdy



Zdroj: vlastní zpracování

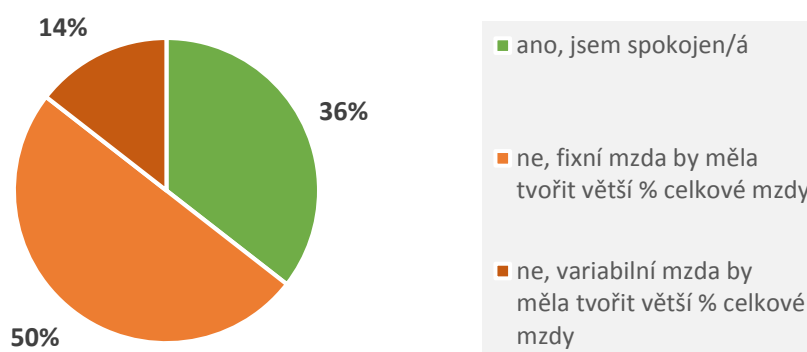
Z obrázku vyplývá, že se předpoklad nepotvrdil. Vztah mezi odpracovanou dobou na call centru a větší schopností dosáhnout 100 % variabilní složky odměny nelze jednoznačně určit. Respondenti pracující na call centru méně než rok se v celkovém počtu 9 vyjádřili, že dosáhnout celkové proměnné složky je pro ně složité až nereálné. Respondenti pracující na call centru 4 roky a více se stejnou odpovědí vyjádřili v počtu 5. Zároveň se však krátkodobě zaměstnaní operátoři vyjádřili k otázce č. 16 odpovědí „velice jednoduché“ nebo „jednoduché“ v počtu 7. Dlouhodobě na call centru pracující respondenti se stejnou odpovědí vyjádřili pouze 5krát.

Otázka č. 17 Jsi spokojen/á s poměrem variabilní a fixní mzdy?

Téměř polovina respondentů v předchozí otázce sdělila, že je pro ně dosahování variabilní složky mzdy složité až nereálné. Je tedy logickým vyústěním v odpovědi na tuto otázku, že většina respondentů nebude spokojena s poměrem variabilní a fixní mzdy.

S poměrem je spokojeno 27 respondentů, zbylých 49 spokojeno není. 11 respondentů však odpovědělo, že sice spokojeni nejsou, ale požadovali by, aby variabilní mzda tvořila větší část jejich celkové mzdy než doposud (graf 4.17).

Graf 4.17 Jsi spokojen/á s poměrem variabilní a fixní mzdy?

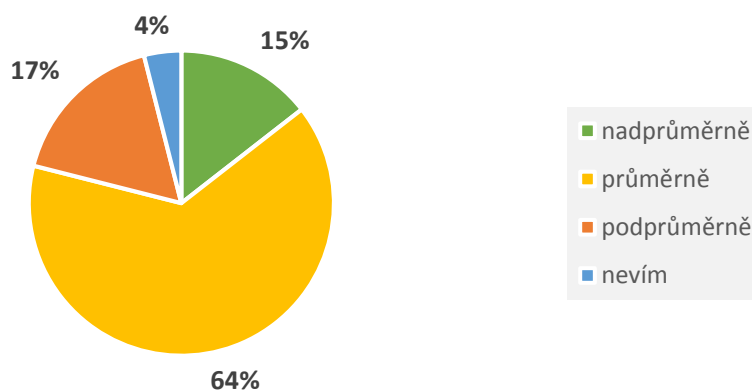


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18 Jak si stojí tvá odměna vůči odměnám jiných zaměstnavatelů v okolí?

Touto otázkou bylo zkoumáno, zda se respondenti zajímají o situaci na trhu práce. Jestli mají ponětí o tom, jaké odměny nabízejí zaměstnavatelé v okolí, a tedy jestli mohou být v tomto ohledu spokojeni. Velice pozitivní informací je, že možnost „nevím“ zvolili pouze 3 respondenti. Tedy zbylých 73 respondentů se o situace v okolí zajímá. Největší procento lidí, 49 respondentů, zvolilo možnost „průměrně“. Možnosti „nadprůměrně“ a „podprůměrně“ zvolil přibližně stejný počet respondentů. U první možnosti to bylo 11 a u druhé 13 respondentů (graf 4.18).

Graf 4.18 Jak si stojí tvá odměna vůči odměnám, které nabízí zaměstnavatelé v okolí?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19 *Jak jsi spokojen/a s konkrétními benefity?*

Jak již bylo zmíněno, innogy nabízí svým zaměstnancům pestrou škálu benefitů. Pro tento výzkum bylo důležité zjistit, kterých benefitů si zaměstnanci váží, které dokáží ocenit a na kterých firma zbytečně mrhá financemi.

Nejpozitivněji ohodnocený benefit byl týden dovolené navíc. 65 respondentů zvolilo, že je s ním velmi spokojeno, 11 zvolilo možnost spíše ano. Dalšími velice oblíbenými benefity jsou 3 dny placeného zdravotního volna na rok, tzv. sick days a stravenky.

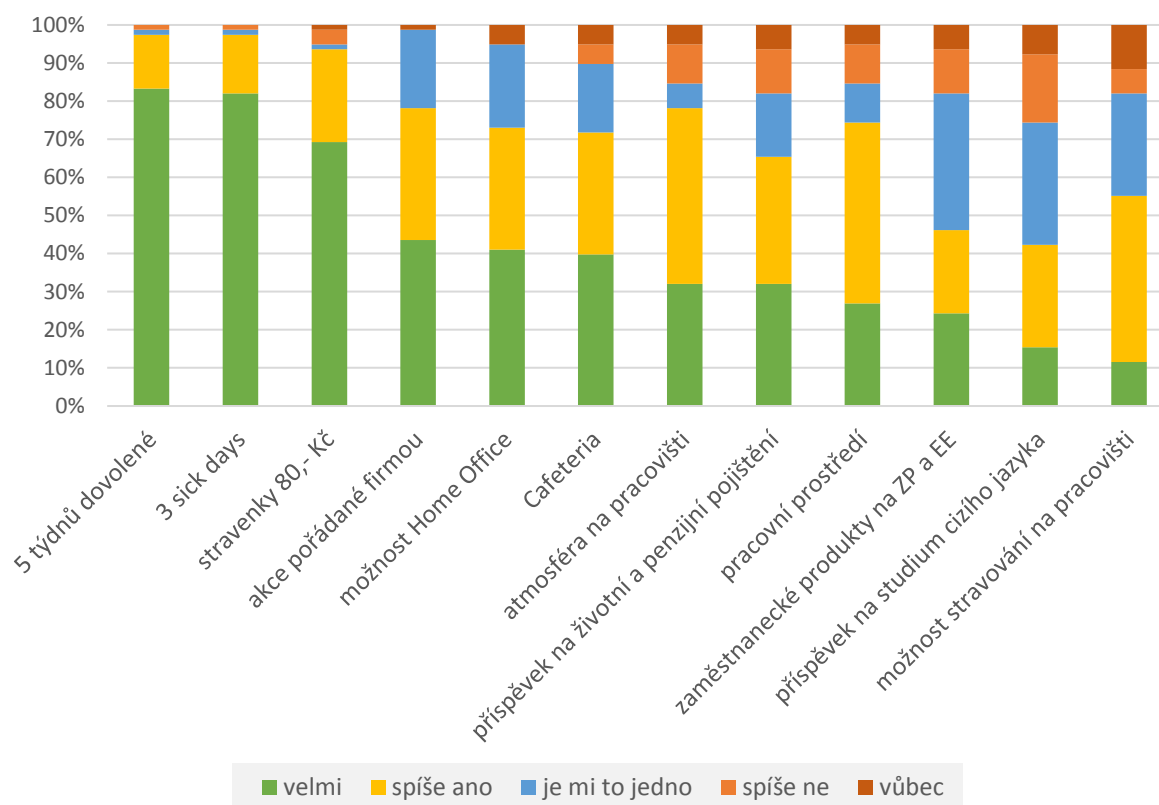
Následující benefity jako akce, které firma pro své zaměstnance pořádá, možnost pracovat z domu či poskytování příspěvků formou cafeteria systému sice nejsou hodnoceny negativně, každopádně velké množství zaměstnanců hodnotí tyto benefity slovy „je mi to jedno“. Konkrétně akce takto ohodnotilo 16 respondentů, možnost využít home office 17 respondentů a systém Cafeteria 14 respondentů.

Nejvíce lhostejně se zaměstnanci staví k benefitu v podobě zaměstnaneckého produktu na zemní plyn a elektrickou energii. Lhostejně, až negativně, se staví zaměstnanci k příspěvku na studium cizího jazyka (graf 4.19).

Výsledek pozorování

Někteří operátoři call centra jsou nespokojeni s nutností využít část příspěvku zaměstnavatele, který obdrží do Cafeterie, k úhradě buďto jazykových kurzů nebo převedení peněz na životní či penzijní připojištění. Nadpoloviční většina operátorů je mladší 30 let, tedy v době, kdy tito zaměstnanci studovali, již bylo běžnou praxí denní studium anglického jazyka. Operátoři call centra ke své práci znalost dalšího jazyka nepotřebují. Nemají-li tedy zřízeno životní či penzijní připojištění a nemají-li zájem se ve svém volném čase dále vzdělávat, většinou část bodů v Cafeterii nevyužijí.

Graf 4.19 Jak jsi spokojen/a s konkrétními benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20 Jaké další benefity bys ocenil/a?

Poslední otázka, která byla zaměstnancům položena, se týkala benefitů. Konkrétně těch, které by nejvíce ocenili, kdyby byly zařazeny do programu zaměstnaneckých benefitů.

Největší část, 67 respondentů se přiklání k vánočním prémie (graf 4.20). 41 zaměstnanců by ocenilo příspěvek na dopravu a 38 příspěvek na dovolenou. Jako 4. nejžádanější benefit vychází z odpovědí školka pro děti zaměstnanců. Oblíbeným benefitem by byla také Multisport karta. Možnost domácích mazlíčků – tzv. Pet Friendly Offices, je velmi rozšířený benefit především v západních zemích. Na call centru společnosti innogy by jej ocenilo 10 z dotázaných. Jako poslední byla možnost „jiné“. Tuto možnost zvolilo 5 respondentů. Jejich odpovědi jsou uvedeny níže.

Písemné odpovědi těch respondentů, kteří na otázku odpověděli zvolením možnosti „jiné“:

Respondent č. 1: „Ocenil bych, kdyby bylo možné body určené na jazykové kurzy/penzijko využít ve formě Ticket Academic.“

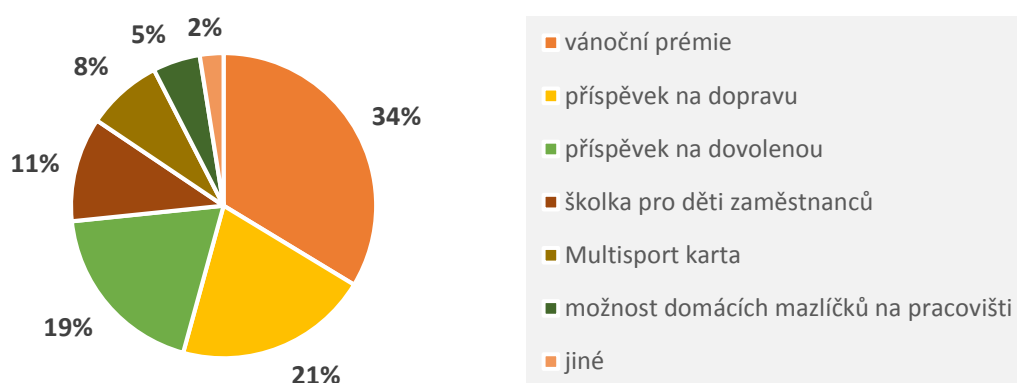
Respondent č. 2: „U zaměstnance, který je na lince delší dobu (2 roky a více) za odměnu možnost ranních směn.“

Respondent č. 3: „Žádné benefity navíc, jen zvýšit plat.“

Respondent č. 4: „Možnost fixní mzdy nad 17 000,- Kč.“

Respondent č. 5: „Příspěvek na vybavení domácnosti.“

Graf 4.20 Jaké další benefity bys ocenil/a?



Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení a doporučení

V předchozích dvou kapitolách byla přiblížena problematika odměňování a motivace zaměstnanců ve společnosti innogy. Tato kapitola shrnuje vyhodnocení a nabízí doporučení, která je možné využít pro zvýšení motivovanosti zaměstnanců.

Z celkového pohledu dopadlo dotazníkové šetření pozitivně. Zaměstnanci jsou ve většině případů spokojeni. Vždy je však prostor pro zlepšení, a je tedy potřeba se zaměřit na ty oblasti, které jsou hodnoceny negativně nebo ne zcela pozitivně. Těmito oblastmi jsou:

1. stanovování **cílů** a podpora manažerů v jejich dosahování,
2. chybějící či netransparentní **kariérní cesty**,
3. rozporuplný vztah ke **směnnému provozu**,
4. nespokojenost se **mzdou** a poměrem mezi fixní a variabilní částí,
5. prostor pro zlepšení v oblasti **benefitů**.

Stanovování cílů

Otázky 8 a 9 byly zaměřeny na cíle zaměstnanců. Konkrétně na to, zda operátoři znají cíle, kterých mají dosáhnout a jestli je v jejich dosahování podporují vedoucí. Cíle by měly být stanoveny zcela jasně, srozumitelně a jejich formulace by neměla vybízet k dodatečným otázkám. U předchozích otázek dotazníku, kde byly předdefinované odpovědi *ano*, *spíše ano*, *nevím*, *spíše ne* a *ne*, byly uspokojující odpovědi jak *ano*, tak *spíše ano*. U odpovědi k otázce č. 8 však není možno se s druhou z možností smířit a je potřeba aby byli všichni zaměstnanci s cíli srozumění takovým způsobem, aby byli schopni jednoznačně zvolit odpověď *ano*.

V předchozí kapitole u otázky č. 8 v části s výsledkem pozorování byl popsán dokonalý model toho, jak by mělo stanovování cílů a jejich kontrola vypadat. S dlouhodobými cíli by neměl být problém, jelikož jsou vždy srozumitelně předneseny a v tištěné podobě vyvěšeny na viditelných místech. Jak se ale říká, *opakování je matka moudrosti*. Je tedy vhodné, aby byly cíle jednou za čas připomínány na zmiňovaných denních startech či poradách. Nadřazení týmů by si měli z těchto meetingů vyhradit alespoň jednou za kvartál 5minutové okénko pro zopakování této problematiky a zodpovězení případných dotazů.

Nastavování krátkodobých a střednědobých cílů může být negativně ovlivněno případným laxním přístupem podřízených k tomuto procesu. Práce na call centru je náročná převážně z psychického hlediska. Toto je dáno prací v hlučném prostředí, nulovým soukromím a celkovou povahou práce. Během pozorování bylo zjištěno, že se zmiňované 1:1 meetingy a

denní starty stávají něčím, jako prostorem pro úplné vypnutí a odpočinek v podobě hibernace. Pro operátora tato 15 až 30minutová pauza často představuje dobu, během které nebude muset příliš mluvit, uvažovat a bohužel ani poslouchat – tedy pauzu od činností, které během výkonu pracovní činnosti dělá nepřetržitě. Případně se zvrhnou k neřízené diskuzi mimo pracovní záležitosti. Tímto ve většině případů schůzky podobného typu ztrácí svou nejhlubší podstatu. Jelikož sami nadřízení pochází z řad operátorů, jejich nechuť spolupracovat na podobných meetingzích často akceptují a tyto schůze vedou sami. Většinou jim postačí bezduché přikyvování operátorů.

Řešením není tyto schůze rušit, ale naopak upravit jejich průběh. **Denní starty** trvají zpravidla 15 minut. Týmy se skládají v průměru ze 13 operátorů. Zhodnocení splnění cíle z předešlého dne a nastavení cíle nového trvá při efektivním využití sil zhruba půl minuty na jednoho operátora, tedy zaokrouhleně 7 minut na skupinu. Pokud využijeme prvních 8 minut pro odreagování operátorů, vyvoláme v nich opětovně určitou svěžest a budou schopni a ochotni věnovat druhou polovinu meetingu kontrole a nastavování nových cílů. Toto odreagování může probíhat každý den jinak. Může se jednat o rétorická cvičení, krátkou rozcvičku nebo se může jednat o otevřenou diskuzi na jakékoli téma z osobního života. Je důležité, aby nebyla rozebírána témata pracovní, jelikož uslyší-li operátor, že se jedná o pracovní záležitost, okamžitě přestane poslouchat a nebude schopen se zapojit ani do druhé, důležitější, části meetingu.

Problém schůzek **1:1** je podobný, jako výše zmiňovaný. Meeting se liší pouze v počtu zúčastněných osob. Oproti denním startům, kterých se účastní celá skupina, se jich účastní pouze 2 osoby. Nadřízený s podřízeným. Jedním z hlavních znaků práce na call centru je její monotónnost. Podobné schůzky se většinou drží v podobném duchu. Probíhají zpravidla každý týden, ve stejné místnosti, účastníci sedí zpravidla vždy na stejných židlích a průběh je téměř identický každý týden. Úkolem nadřízeného by mělo být nabídnout operátorovi určitou pestrost a možnost očekávat od schůzky něco nového. Pokud nadřízený spatří, že je jeho podřízený unavený a není schopen efektivně spolupracovat, je vhodné jej opětovně nejprve rozptýlit a poté využít jeho nově nabytou energii pro efektivní spolupráci.

Podpora vedoucích v dosahování cílů jejich podřízených

Důležité je, aby si manažeři uvědomili, že jejich vedení nemá být zaměřeno pouze na objasnění zaměření jejich podřízených, ale také na pomoc s přibližováním se k cílům. Z odpovědí na otázku č. 9 vyplynulo, že 7 z respondentů cítí v této oblasti nedostatečnou

podporu. Pokud by byli tito respondenti členy jednoho týmu, znamenalo by to, že jejich nadřízený pravděpodobně nemá dobré manažerské vlastnosti a není schopen své lidi kvalitně vést. Průzkum však ukázal, že těchto 7 lidí pochází minimálně ze 3 různých týmů, jelikož 2 jsou příslušníci servisního týmu, 2 emailových a 3 prodejních týmů. Může se však jednat o 7 členů 7 různých týmů.

Ze šetření tedy vyplývá, že minimálně 3 ze 14 vedoucích týmů působících na call centru nejsou schopni nebo nevědí, jak být nápomocni všem svým podřízeným.

Důvody mohou být tři, a to, že

- a) tito nadřízení mají větší počet podřízených než ostatní nadřízení a není tedy v jejich silách vést kvalitně takové množství lidí,
- b) operátoři nejsou ochotni se nechat vést nebo neposlouchají rady svých nadřízených,
- c) vedoucí nemají dostatečné znalosti a zkušenosti pro to, aby své lidi vedli kvalitně.

Jelikož je na call centru relativně velká fluktuace (konkrétní hodnoty nechtěla společnost innogy zveřejňovat) je těžké zajistit, aby měl každý nadřízený podřízenou skupinu operátorů o jednotném počtu členů. Pokud však někteří členové skupiny trpí, jelikož se jim nedostává dostatečná pozornost nadřízeného, a nemají tedy možnost odvádět svou práci kvalitně, je potřeba provést určitou reorganizaci. Pro příklad, průměrný počet členů týmu na jednoho nadřízeného je 13 osob. Může se však stát, že jsou přijati 3 noví operátoři, kteří se přiřadí do určitého týmu a z jiného týmu o měsíc později odejdou 3 operátoři. Vznikne tedy nepoměr, kdy je jedna skupina složena ze 16 operátorů a druhá z 10. Logicky je členům skupiny s menším počtem operátorů poskytována větší pozornost než ve skupině druhé.

Není zcela jednoduché 3 členy z přeplněné skupiny alokovat do skupiny s menším počtem členů, jelikož tito 3 členové mají již zaběhlý určitý systém práce se svým nadřízeným, pracují v určitém kolektivu a jejich přesun by jim v plnění pracovních úkolů mohl ublížit. Může se však stát, že je některý ze členů naopak ve skupině nespokojen a ochotně by ji opustil a přešel do týmu jiného. Je tedy důležité, aby fungovala komunikace mezi všemi zaměstnanci call centra a aby se jedinec nebál vyjádřit svůj názor, jelikož tím, že jej vyjádří, může pomoci nejen sobě, ale i ostatním.

Dále může nastat situace z druhého uvedeného bodu, tedy, že podřízený není ochoten radu svého nadřízeného přijmout. V podkapitole 2.1 jsou popsány 4 motivační typy lidí. Tyto

typy neurčují pouze způsob, jakým můžeme člověka motivovat, ale taky jakým způsobem mu sdělovat nové informace, hodnotit jej a podobně. Pokud se nadřízený zaměří na povahu svého podřízeného a bude mu podávat informace takovým způsobem, aby je přijal, ulehčí práci nejen jemu, ale také sobě.

Poslední zmíněnou možností tohoto problému je, že vedoucí týmů nejsou dostatečně proškoleni a vzděláni v oblasti manažerských schopností. Je tedy potřeba jim poskytovat tato školení a podporovat je v rozvoji svých vůdčích schopností. Pokud budou schopni svou skupinu kvalitně vést, bude podávat lepší výsledky a společnost bude prosperovat.

Na podobná školení není potřeba najímat externí specialisty. Společnost má relativně velkou skupinu vlastních odborníků, kteří pořádají průběžně workshopy zaměřené jak na zlepšování komunikačních, manažerských, tak například prodejních schopností. Tyto workshopy mohou být veřejné jak pro vedoucí, tak pro samotné operátory nebo specializované například pouze pro team leadery. Jelikož jsou tito školitelé interní, a pobírají stálou měsíční mzdu, není potřeba na školení vynaložit žádné extra výdaje.

Chybějící či netransparentní kariérní cesty

Otázky č. 10 a č. 11 byly zaměřeny na kariérní cesty, po kterých se mohou operátoři call centra vydat. Tyto kariérní možnosti operátorů jsou popsány ve 3. kapitole, v části o zaměstnaneckých benefitech. Kariérní cesty vedou dvěma směry. Buďto vertikálně, kdy se operátor snaží nejprve stát se senior specialistou, a poté vedoucím týmu, nebo horizontálně, kdy může přejít do jiného týmu v rámci call centra. Pokud mu však práce na call centru nevyhovuje, a rád by pracoval v jiné části společnosti, třeba administrativě, metodice a podobně, čekají na něj 2 nástrahy:

1. doba, po které může zaměstnanec absolvovat výběrové řízení na jinou pozici v rámci podniku je dlouhá,
2. chybí interní soupis volných pozic.

Zaměstnanci jsou na call centrum přijímáni prvotně jako agenturní zaměstnanci. Smlouvu tedy uzavírají s agenturní společností, která je alokuje do společnosti innogy. Pokud operátor na své pozici setrvá 6 měsíců, může jej jeho nadřízený převést tak zvaně *pod kmen* společnosti. Tedy uzavře smlouvu přímo s innogy a smlouvu s agenturou rozváže. Dle interních pravidel musí zaměstnanec čekat dalších 12 měsíců, než může absolvovat výběrové řízení na jinou pozici mimo call centrum. Jedná se tedy o rok a půl, který musí zaměstnanec počkat, než se přihlásí na vyšší pozici mimo call centrum.

Na call centru, jak vyplývá z prvotních otázek dotazníku, je téměř polovina zaměstnanců ve věku 18-25 let. Zhruba čtvrtina respondentů také uvedla, že má vysokoškolské vzdělání. Vzhledem k věku operátorů se často jedná o jejich první, nebo jedno z prvních, zaměstnání. Jsou-li kvalitními zaměstnanci, kteří svědomitě odvádějí svou práci, ale pouze nejsou zaměřeni na dravý prodej, musí čekat 18 měsíců, než se budou moci posunout dál. Spousta z nich toto čekání nevydrží a podnik opustí zcela, a tím opětovně navýší i zmiňovanou fluktuaci.

Reálná situace může být taková, že zaměstnanec X pracuje 7 měsíců na call centru a zjistí, že ho tato práce nenaplňuje a raději by pracoval jako fakturant, jehož pozice je otevřena. Pokud bychom pominuli interní pravidlo a pan X by mohl pozici fakturanta, na kterou je perfektním kandidátem, zaplnit, společnosti innogy by vznikly náklady na zaplnění jednoho pracovního místa, a to toho na call centru. Ten však výběrové řízení absolvovat nemůže, jelikož je v zaměstnání pouze 7 měsíců. Zaměstnání tedy opustí a na call centru se tedy objeví nezaplňená pozice operátora po panu X, na kterou se vypíše výběrové řízení. Dále je stále volná pozice fakturanta. Je tedy potřeba vynaložit finanční prostředky na zaplnění dvou pozic namísto jedné.

Společnost innogy tak přichází většinou o vzdělané lidi, jejichž potenciál by mohla využít pro zaplnění míst, kde je potřeba vyššího vzdělání či určitých konkrétních znalostí.

Řešením je snížit požadavky na dobu, po kterou musí být zaměstnanec na call centru zaměstnán, než se bude moci pokusit o kariérní růst, na polovinu, tedy 9 měsíců. 6 měsíců je doba, po kterou není zaměstnanec zaměstnán přímo společností innogy, ale agenturní firmou. Jakmile podepíše smlouvu přímo se společností innogy, mohl by již po třech měsících uvažovat o svém kariérním růstu.

V druhém bodě této problematiky bylo uvedeno, že zaměstnancům chybí určitý interní soupis volných pozic. Na intranetu se přehled těchto volných míst nachází, jedná se však o proklik na webové portály s nabídkou práce, kde jsou uvedeny informace pro externí uchazeče. Cílem podniku by mělo být rozvíjet ve vlastních zaměstnancích určitý potenciál pro růst a hledat schopné kandidáty pro otevřené pozice prvotně ve vlastních řadách. Toto lze podpořit zasíláním seznamu volných pozic rozšířených o informace, které na zmíněných portálech uvedeny nejsou na měsíční bázi interní emailovou poštou. Zaměstnanec tím získá pocit, že si jej jeho zaměstnavatel váží a určitým způsobem jej upřednostňuje. Probouzí to v něm loajalitu a prohlubuje se tak jeho vazba k zaměstnavateli.

V otázce č. 11 odpovědělo 10 respondentů, že neví, co mohou udělat pro to, aby se mohli dále rozvíjet. Pokud už tedy budeme činit možnosti kariérního růstu transparentnějšími, je

potřeba k nabídkám na další pozice uvést, jaké znalosti a dovednosti jsou pro danou pozici potřeba.

Rozporuplný vztah ke směnnému provozu

Otázka, která byla zaměstnancům položena jako dvanáctá, byla: „*Jak moc tě dané faktory motivují ke kvalitně odvedené práci?*“ Vyjádřit se měli zaměstnanci ke mzdě, dobrým vztahům na pracovišti, hmotným a nehmotným benefitům, pracovnímu prostředí, pocitu seberealizace, pevně stanoveným cílům a práci na směny. Téměř všechny z uvedených faktorů působí na jednotlivé zaměstnance velice pozitivně. Rozporuplné odpovědi však byly obdrženy ke kategorii *práce na směny*. Z průzkumu vyplývá, že 35 respondentů je spokojeno nebo spíše spokojeno s tímto provozem. Stejný počet respondentů je ale nespokojen či velmi nespokojen.

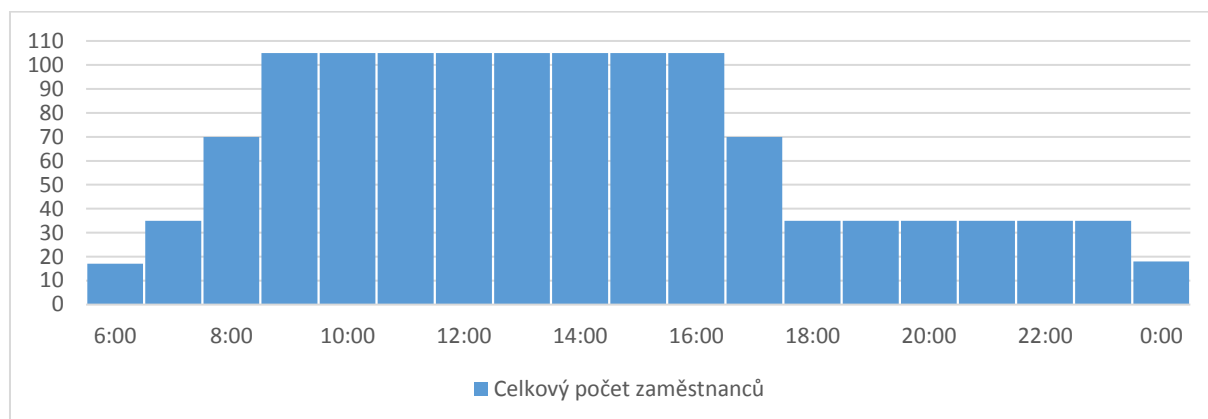
Pracovní doba zaměstnanců je popsána v podkapitole 3.3. Provoz telefonické linky je 24 hodin v kuse, přičemž operátoři call centra pracují ve směnném provozu od 6:00 do 24:00. Nejvyšší pokrytí operátory musí být zajištěno v období od 8:00 do 17:00. V tomto časovém rozmezí je telefonní linka nejvíc vytížena příchozími požadavky zákazníků.

Jelikož polovina respondentů vnímá práci na směny jako velmi pozitivní faktor, který je motivuje k dobře odváděné práci a druhá polovina jej vnímá negativně, řešením je dát zaměstnancům možnost vybrat si, zda budou pracovat ve směnném provozu nebo by raději zvolili pevnou pracovní dobu, která by byla v rozmezí od 8:00 do 17:00. Níže je uveden příklad, jak by takováto změna mohla vypadat.

Na call centru pracuje 118 operátorů rozdělených do 9 prodejních týmů, 39 emailových specialistů rozdělených do 3 týmů a 16 operátorů rozdělených do 2 servisních týmů. Celkový počet je tedy 173 operátorů rozdělených do 14 týmů. Na obrázku níže (obr. 5.1) je znázorněno pokrytí směn 140 operátory a počty přítomných operátorů v jednotlivých hodinách. Rozložení směn vychází ze standardního rozprostření směn za předpokladu 20% nepřítomnosti.

Pokud bychom chtěli provést změnu v podobě rozdělení operátorů na polovinu a jedné polovině dát pevnou pracovní dobu, mělo by 7 týmů pracovní dobu pevnou a 7 týmů by stále pracovalo na směny.

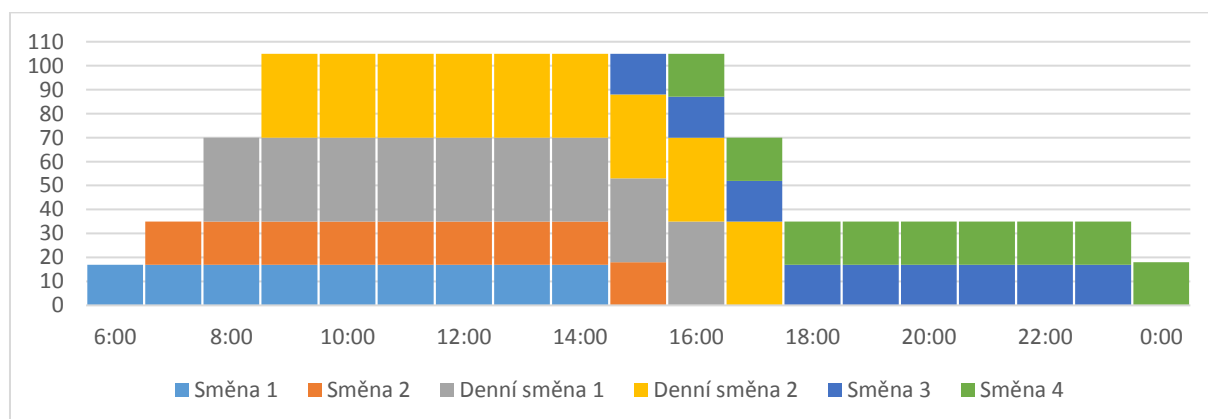
Obr. 5.1 Pokrytí směn operátory



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 5.2 je zobrazeno, jak by vypadal stejný den za předpokladu stejného počtu operátorů, pokud by polovina, tedy 70 telefonistů, pracovala na směny a druhá polovina měla pevnou pracovní dobu. Tato pevná pracovní doba by byla v rozmezí od 8:00 do 17:00. Tedy 70 operátorů s pevnou pracovní dobou by bylo rozděleno na další dvě skupiny, kdy by pracovní doba jedné skupiny byla 8:00 – 16:00 a druhé 9:00 – 17:00. V nástupech na směnu by se mohly střídát na týdenní bázi. Tyto dvě skupiny jsou v grafu nazvány Denní směna 1 a Denní směna 2. Zbýlé směny pokrývají členové týmů pracujících na směny. Operátoři směnného provozu by se střídali na 4 směnách, a to v časovém rozmezí 6:00 – 14:00, 7:00 – 15:00, 15:00 – 23:00 a 16:00 – 24:00.

Obr. 5.2 Pokrytí směn operátory po organizační změně



Zdroj: vlastní zpracování

Tato reorganizační změna není nijak nákladná a její realizací by se zvýšila spokojenost zaměstnanců, kteří by volili raději pevnou pracovní dobu.

Před realizací tohoto řešení by bylo potřeba rozeslat operátorům dotazník, ve kterém by byli dotázáni, zdali by raději volili pevnou pracovní dobu nebo by chtěli pracovat nadále na směny. Jak by takový dotazník mohl vypadat, je uvedeno v příloze (příloha 2).

Nespokojenost se mzdou – výše mzdy

Tuto oblast zkoumaly otázky 13-18. Z odpovědí na otázku č. 13 vyplývá, že nejvíce jsou zaměstnanci nespokojeni se svou mzdou vůči práci, kterou odvádí. Z údajů informačního systému o průměrném výdělku (ISPV, 2017) vyplývá, že průměrná měsíční mzda operátora telefonních panelů v Moravskoslezském kraji byla v roce 2016 18 452,- Kč bez odměn. Průměrná výše odměn je dle stejných statistik 16,5 %. Jak již bylo zmíněno, nástupní fixní mzda operátora našeho call centra je 15 000,- až 17 000,- Kč a odměny činí 15–20 %.

Z šetření vychází, že mzda operátorů je podprůměrná a jejich nespokojenost se mzdou je tedy oprávněná. Jak již bylo zmíněno, call centrum innogy patří mezi ty, které trápí vysoká fluktuace zaměstnanců. Nespokojeno se svou mzdou je 41 % z dotazovaných. Pokud by se call centrum zaměřilo na zvýšení mezd svých zaměstnanců, jejich nespokojenost by klesla, a tím by pravděpodobně klesla také vysoká fluktuace.

Uvažujeme-li, že postoje vzorku respondentů věrně odráží postoje všech operátorů call centra, znamenalo by to, že nespokojeno se svou mzdou by bylo 41 % ze 173 operátorů, tedy 70 operátorů. Pokud by se $\frac{3}{4}$ těchto nespokojených zaměstnanců rozhodlo zaměstnání opustit, fluktuace by jen na základě nízké mzdy byla 30 %. To by znamenalo, že každým rokem odejde z call centra 52 lidí, jejichž mzda se jim zdá nedostatečná. Těchto 52 míst je však potřeba zaplnit. Pokud budeme počítat s tím, že průměrná hrubá mzda operátorů při nástupu činí 16 000,- Kč, tedy 21 440,- Kč jako superhrubá mzda, zaměstnavatel za jejich dvoutříměsíční školení zaplatí na těchto mzdách 2 229 760,- Kč.

$$x = \text{superhrubá mzda} \times \text{počet zaměstnanců} \times \text{počet měsíců}$$

Pokud by se zaměstnavatel rozhodl zvýšit mzdy všem svým 70 nespokojeným zaměstnancům na call centru o 1 000,- Kč, tedy 1 340,- Kč v superhrubé mzdě, jeho náklady na toto navýšení by činily 1 25 600,- Kč za rok. Tímto by fluktuace spojená s nespokojeností se mzdou mohla klesnout až nulu. Nicméně pro zaměstnavatele by byla tato investice výhodná, i kdyby fluktuace spojená s nespokojeností s výší mzdy klesla jen na polovinu.

Nespokojenost se mzdou – rozložení mzdy

Operátoři nejsou nespokojeni pouze s výší jejich celkové mzdy. Jsou nespokojeni také s poměrem fixní a variabilní mzdy. Z odpovědí na otázku č. 15 vyplývá, že 20 % operátorů variabilní část mzdy dokonce demotivuje. Toto je, jak již bylo zmíněno v podkapitole 4.2, dáno mimo jiné tím, že je pro 47 % operátorů dosažení 100 % této části mzdy složité, až nereálné a 17 % operátorů má pocit, že to vůbec nedokáže ovlivnit. Z tabulky 4.15 vyplývá, že největší potíž s dosažením 100 % variabilní části mzdy, a tedy i cílů, mají týmy, které jsou zaměřeny na prodej elektrické energie, tedy emailové a prodejní.

Vracíme se tedy k cílům, které má operátor plnit. Na začátku této podkapitoly je probírána problematika nastavování si cílů mezi operátorem a nadřízeným. Zde je potřeba zaměřit se na celkové nastavování těchto cílů a výsledků, kterých musejí operátoři prodejních a emailových týmů dosáhnout pro splnění jejich prodejních plánů. Prvním krokem by mělo být náhlednutí do interních statistik a provedení porovnání požadavků, které jsou uvedeny v prodejních plánech s počtem reálně uzavřených smluv. Dále z těchto dat zjistit, zda jsou nastavené cíle dosažitelné a jejich splnění je reálné. Pokud tyto podmínky stanovené cíle nesplňují, působí na jedince často demotivačně, jako v tomto případě.

Prostor pro rozvoj v oblasti benefitů

Z odpovědí na otázky 19 a 20, které byly zaměřeny na benefity poskytované zaměstnancům vyplývá, že spokojenost s nabízenými benefity je relativně vysoká. Jsou benefity, jako akce pořádané firmou či možnost využít home office pro práci z domu, které jsou některým z respondentů lhostejné. Tyto benefity si však více než $\frac{3}{4}$ zaměstnanců chválí a jsou s nimi spokojeni až velmi spokojeni. Není tedy třeba uvažovat nad nimi, jako nad ztrátou firemních prostředků.

Benefit, se kterým je více než 25 % respondentů nespokojeno je příspěvek na studium cizího jazyka. Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 3, v části o benefitech, zaměstnancům jsou na začátku kalendářního roku připisovány body do Cafeterie na celý kalendářní rok dopředu. Podmínkou pro čerpání bodů je určitou část využít buď na penzijní či životní připojištění nebo na studium cizích jazyků. Z pozorování i výsledku dotazníku vyplynulo, že $\frac{1}{4}$ respondentů je nespokojena s příspěvkem na studium cizího jazyka. Jelikož podíl, který na jazykové vzdělávání mohou zaměstnanci z celkového rozpočtu využít, nemá stanoven horní hranici, předpokladem je, že zaměstnanci nejsou nespokojeni s nedostatečnou výší příspěvku, ale naopak jsou nespokojeni s povinností vybírat mezi připojištěním nebo touto možností. Jelikož

je 33 operátorů s příspěvkem na jazykové vzdělání spokojeno, jeho zrušení by určitě nebylo vhodným řešením. Naopak je potřeba zaměstnancům vysvětlit, že se nejedná o ubírání části odměny, ale že by celková odměna, která je připisována do Cafeterie, byla nižší, pokud by podnik příspěvek na jazykové vzdělání vůbec neposkytoval.

Na otázku, co by si zaměstnanci přáli jako další benefit, se více než 70 % zaměstnanců zaměřilo na finanční odměny. Tedy převážně vánoční prémie, příspěvek na dopravu a příspěvek na dovolenou.

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci obdrží přípisem bodů do Cafeterie na začátku kalendářního roku relativně velkou (ve vztahu k výši jejich měsíční mzdy) sumu, se kterou mohou během celého roku disponovat. Jedná se o určitou odměnu za loajalitu vyplácenou předem. V podkapitole 2.2 je popsáno šest základních pravidel pro vyplácení hmotné odměny, kterou body přidělované do Cafeterie jsou. V tomto případě nejsou dodrženy čtyři z těchto šesti pravidel, a to:

1. neexistuje přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem,
2. odměna je udělována předem,
3. pracovník nemusí vyvinout žádné úsilí na to, aby odměnu získal,
4. odměna přichází automaticky.

V tomto případě se nabízejí následující možnosti zlepšení situace ve prospěch obou stran. První možností je i nadále opomínat pravidla pro udělování hmotných odměn a vyřešit připisování bodů lépe z psychologického hlediska. Pokud by zaměstnanci na začátku roku obdrželi například pouze $\frac{1}{2}$ z dosavadní odměny, zůstala by druhá polovina odměny k dispozici pro průběžné přidělování. Část odměny vyplácené v letním období by se poté mohla nazvat „příspěvkem na dovolenou“ a část odměny vyplácené před Vánoci „vánoční odměnou“. Tyto odměny by byly stále připisovány do cafeteria, ale byly by zaměstnanci vnímány jako určitý nadstandard. Zaměstnanci by byli z psychologického hlediska nasyceni a finanční obnos, který za rok obdrží, by byl stále ve stejné výši. Tato možnost by se však špatně implementovala vzhledem k zaběhnutému systému. Zaměstnanci by mohli být nespokojeni, že se jim odměna bude „dávkovat“ oproti dosavadnímu systému a mohl by to být velmi demotivující prvek.

Druhou možností je toto optické rozdělení celkové částky provést v samotném systému cafeteria. V podobných systémech je možnost rozdělení peněz do pomyslných peněženek, díky nimž zaměstnanec vidí, k jaké příležitosti mu byly body přiděleny. Vizuálně by situace mohla vypadat podobně jako na obrázku níže (obr. 5.3).

Obr. 5.3 Vzor rozdělení bodů v systému Cafeteria

Peněženka	Počet bodů
Jazykové kurzy/zdravotní či penzijní připojištění	5 000
Příspěvek na letní/zimní dovolenou	10 000
Ostatní	9 500

Zdroj: vlastní zpracování

Toto rozdělení bodů do různých peněženek, namísto jedné peněženky, zaměstnance nijak neomezí v možnostech útraty bodů. Jedná se pouze o psychologický a optický klam zaměstnance, na jehož základě bude spokojen.

Dalším požadavkem, který mělo 22 respondentů, byly školky pro děti zaměstnanců. Tento požadavek mělo 21 žen a 1 muž, z 90 % ve věkovém rozmezí od 18 do 35 let. S největší pravděpodobností se tedy jedná o mladé rodiče, kterým by školka v místě jejich pracoviště ušetřila čas a práci.

V budovách innogy se nenachází dostatečně velké volné prostory, ve kterých by mohla být školka zřízena. 600 m od hlavního call centra se však nachází školka, se kterou by innogy mohlo navázat spolupráci a zaměstnancům, kteří by měli zájem umístit své děti do této školky, by byl poskytován příspěvek na školné a stravné pro jejich děti. Měsíční školné je v této školce 360,- Kč a celodenní stravné 32,- Kč na osobu. Pokud by měl měsíc 20 pracovních dní, činily by měsíční náklady na školné jednoho dítěte včetně stravného 1 000,- Kč. Měsíční náklady na děti všech 22 respondentů, kteří o školku stojí, jsou za předpokladu, že má každý z respondentů jedno dítě, 22 000,- Kč. Podle vyčleněného rozpočtu na další benefity by se mohlo jednat o příspěvek 100% nebo například 50%, kdy by měsíční náklady činily 11 000,- Kč.

Posledním návrhem pro zlepšení je doporučení vytvořit určitou příručku k benefitům, kde by byly přehledně sepsány veškeré slevy a výhody, které innogy svým zaměstnancům poskytuje. Opětovně tím zajistí transparentnost a zajistí, že budou všichni zaměstnanci znát možnosti, které jim jejich zaměstnavatel nabízí.

Na začátku této kapitoly bylo zmíněno šest oblastí, na které je potřeba se zaměřit. Níže jsou tyto oblasti zopakovány s heslovitým shrnutím výše popsaných návrhů řešení.

1. stanovování **cílů** a podpora manažerů v jejich dosahování

- připomínat cíle
- k meetingům nepřístupovat laxně
- probouzet v podřízených energii a až potom vyžadovat jejich pozornost
- podporovat otevřenou komunikaci

- respektovat různorodost a jednat individuálně
 - pravidelně vzdělávat team leadery
2. chybějící či netransparentní **kariérní cesty**
- kratší doba čekání na možnou změnu pozice
 - dát přednost internímu zájemci o pozici před externím
 - transparentní kariérní cesty a podmínky
3. rozporuplný vztah ke **směnnému provozu**
- možnost výběru za předpokladu rozdělení cca na polovinu
4. nespokojenost se **mzdou** a poměrem mezi fixní a variabilní částí
- zvýšit mzdu nespokojeným operátorům
 - přizpůsobit prodejní plány dosažitelným hodnotám
5. nedostatečné uspokojení tužeb v oblasti **benefitů**
- odměny vyplácet postupně, ne najednou
 - příručka benefitů

6 Závěr

Systém odměňování a motivace by měl být v každé organizaci nastaven takovým způsobem, aby uspokojil potřeby zaměstnanců, motivoval je k vykonávání kvalitní práce a budil v nich loajalitu k zaměstnavateli. Úkolem personálních oddělení je tedy sledovat trendy, které jsou v okolních firmách, ale také zjišťovat spokojenost vlastních zaměstnanců s nastaveným odměňovacím a motivačním systémem.

Cílem práce bylo provést analýzu současného systému odměňování a motivace, který je nastaven pro call centrum společnosti innogy Zákaznické služby, s.r.o. Na základě výsledků analýzy posoudit spokojenost zaměstnanců se současným nastavením, zjistit, zda vnímají určité nedostatky, a pokud z práce tyto nedostatky vyplynou, navrhnout patřičná opatření.

Z výzkumu vyplynuly následující oblasti nedostatků: stanovování cílů a podpora manažerů v jejich dosahování, chybějící či netransparentní kariérní cesty, rozporuplný vztah ke směnnému provozu, nespokojenost se mzdou a poměrem mezi fixní a variabilní částí a nedostatečné uspokojení tužeb v oblasti benefitů. K těmto nedostatkům byly poskytnuty také návrhy na případná možná opatření, která by bylo možné implementovat pro zkvalitnění práce operátorů, dlouhodobé si udržení zaměstnanců, a tím snížení celkových nákladů vynakládaných na fluktuaci zaměstnanců.

Následující práce, navazující na tuto bakalářskou práci, by se mohly zabývat problematikou výběrových řízení, která absolvují potencionální budoucí team leaderi zmiňovaného call centra. Zdali jsou požadovány a zjišťovány manažerské schopnosti uchazečů a zda je na tyto schopnosti brán při výběrovém řízení zřetel. Dále by bylo možné zaměřit se na typy lidí, které Plamínek (2015) ve své Teorii vitality popisuje a zjistit, zda určitý osobnostní typ mezi operátory call centra převažuje. Zaměřit se na individuální přístup dle charakteristik těchto osobností a zkoumat, zda se pracovní výsledky operátorů po změně přístupu zlepší či nikoliv.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 9788024728902.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 9788024752587.

ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2010. 144 s. ISBN 9788024822648.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 9788071798934.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 8071794686.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 274 s. ISBN 9788024830087.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 9788072018925.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 196 s. ISBN 9788074780004.

PAPŘOKOVÁ, Anna. *Techniky sociologického výzkumu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2012. 107 s. ISBN 9788024829319.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 9788024755151.

SANTLEROVÁ, Květoslava. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 9788024739281.

Internetové zdroje

DOTAZNÍK ONLINE: *Typy otázek v dotazníku* [online]. 2007. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.dotaznik-online.cz/otazky-dotazniku.htm>

INFORMAČNÍ SYSTÉM O PRŮMĚRNÉM VÝDĚLKU: *Aktuální výsledky šetření* [online]. 2017. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

INNOGY: *innogy: An Overview* [online]. 2016. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://www.innogy.com/web/cms/en/3085988/about-innogy/innogy-in-overview/>

INNOGY: *innogy v ČR* [online]. 2016. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.innogy.cz/o-innogy/innogy-v-cr/>

INNOGY: *Welcome to innogy, Get to know our new brand!* [online]. 2016. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <https://www.innogy.com/web/cms/mediablob/en/3083018/data/8/blob.mp4>

MANAGEMENT NEWS: *Jaký je rozdíl mezi týmem a pracovní skupinou* [online]. 2017. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/jaky-je-rozdil-mezi-tymem-a-pracovni-skupinou-id-152658>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. 2017. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6

Seznam zkratek

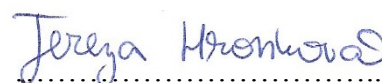
AHT	Avarage Handle Time	(průměrná délka řešení)
CEO	Chief Executive Officer	(výkonný obchodní ředitel podniku)
CNG	Compressed Natural Gas	(stlačený zemní plyn)
COO	Chief Operations Officer	(provozní ředitel podniku)
E2E	Exchange to Exchange	(transakce prováděné na trhu napříč burzami)
KPI	Key Performance Indicators	(klíčové ukazatele výkonnosti)

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2017



Tereza Hronková

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2 Dotazník vztahující se ke směnnému provozu